

---

# Integriertes Management

---

Was kommt *nach* der Lean Production?

Gerhard Preyer / Jakob Schissler

VERLAG SCIENCE-DIGITAL

ISBN 3-9808970-3-6

---



Gerhard Preyer / Jakob Schissler  
**Integriertes Management**

Was kommt *nach* der Lean Production?

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© 2003 Georg Peter Verlag Sciene-Digital  
Haiger  
<http://www.sciene-digital.com>  
[info@science-digital.com](mailto:info@science-digital.com)

ISBN 3-9808970-3-6

Seitenidentische Neuauflage des gleichnamigen Werkes, erschienen bei *Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher*, Frankfurt am Main 1996.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without the prior permission of the publisher.

---

# Inhalt

Einleitung	9
1. Teil	
Die neuen Herausforderungen	17
1. Vom japanischen und amerikanischen Management lernen?	19
1.1 Japan	20
1.2 USA	31
1.3 Was kann Europa von Japan und den USA lernen?	38
2. Information, Wissen und Entscheidungen	44
2.1 Gesichtspunkte der Informationsrevolution	44
2.2 Unterschiedliche Stile im Umgang mit Information	46
2.3 Zu Problemen der Informationsgesellschaft	51
2. Teil	
Kreativität – Organisation – Führung	55
1. Managementfähigkeiten	57
1.1 Kreative Einsichten	58
1.2 Sensibilität	59
1.3 Vision	60
1.4 Wandel und Beweglichkeit	61
1.5 Fokussierung	64
1.6 Geduld	65
2. Innovative Organisation	66
2.1 Die Rolle der Unternehmensziele	67
2.2 Formelle und informelle Organisation	68
2.3 Die verborgene Struktur des Managementprozesses und die Entscheidungsvorgaben	72
2.4 Die Aufbau- und Ablauforganisation	77
2.5 Allgemeine Probleme auf dem europäischen Markt	89

3. Management und Führungsstile	94
3.1 Fähigkeiten und Aufgaben des Führungspersonals	95
3.2 Zu den klassischen Führungsstilen	103
3.3 Marktanpassung und Führungsverhalten	106
3. Teil	
Strategie – Markt – Kultur	107
1. Unternehmensstrategie	109
1.1 Strategie als langfristige Planung	110
1.2 Strategie im Zusammenspiel von Unternehmen – Markt – Konkurrenz und Randbedingungen	111
1.3 Strategie als Stärkung der eigenen Organisation	115
1.4 Strategie als Analyse des globalen Handlungsfeldes	116
2. Controlling	118
2.1 Das Erfordernis von Controlling	118
2.2 Die Definition und Bereiche des Controlling	119
2.3 Die Stellenbeschreibung des Controllers und Einordnung des Controlling in die Aufbauorganisation	123
2.4 Controlling und Organisationsentwicklung	126
3. Marketing: Eine offene Konzeption	128
3.1 Traditionelle Marketingbegriffe	128
3.2 Marketing als Firmengrundsatz	131
3.3 Marketing und Aufbauorganisation	132
3.4 Marketing als offene Konzeption	135
4. Zur Unternehmenskultur	139
4.1 Zum Ansatz der Unternehmenskultur	139
4.2 Die Dimensionen der Unternehmenskultur	141
4.3 Die Umsetzung der Unternehmenskultur	148
4.4 Corporate identity	150
4.5 Zur Relevanz der Unternehmenskultur	151

Stichwort:	
Was kommt <i>nach</i> der Lean Production?	153
Abbildungsverzeichnis	161
Ausgewählte Literatur	162
Die Autoren	164





---

## Einleitung

»Ein Unternehmen sollte als ein Bündel hochqualifizierter Fähigkeiten angesehen werden«

*Tom J. Peters*

Unternehmen befinden sich seit Ende der achtziger Jahre in einem bis dahin nicht vorhersehbaren Umbruch. Die Innovationen der modernen Kommunikations-, Herstellungs- und Vertriebstechnologien haben zu schnellen Veränderungen im Wirtschaftsleben und zu einer Unübersichtlichkeit geführt, die es den Unternehmen immer mehr erschwert, berechenbar und planbar zu verfahren. Neue Situationen entstehen durch den europäischen Binnenmarkt, die Umbrüche in Osteuropa, die neuen Werkstoffe, die Konkurrenz in der Mikrochipherstellung, die Krise der Energieversorgung mit Blick auf die Nuklearenergie und die in absehbarer Zukunft erschöpften Erdölreserven.

Unternehmen müssen schnell und flexibel auf Wandel reagieren. Jedes Unternehmen wird in den sich verändernden Markt- und Wachstumskonstellationen lernbereit sein müssen. Die bekannten Szenarien für diese veränderte Situation sind: Ein Konkurrent aus Korea dringt plötzlich in den eigenen Markt ein; japanische Unternehmen senken ihre Preise und verbessern gleichzeitig ihre Produktqualität; inländischen Kleinunternehmen gelingen technologische Innovationen; ein Konkurrent führt eine Verbindung seiner Vertriebsstellen mit einem elektronischen Vertriebssystem ein und verbessert dadurch seine Auftragsaufnahmezeit um 75 Prozent. Der alles dominierende Faktor ist dabei die Zeit, das heißt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen in der Lage sein müssen, auf ihre veränderte Umwelt zu reagieren. Nach dem Ende des kalten Krieges vergrößert sich die Konkurrenz zwischen den erfolgreichen westlichen ökonomischen Systemen, die sich durch die »asiatischen Tiger« (Taiwan, Korea, Singapur, Hongkong) verschärfen wird. Unternehmen werden zunehmend in Situationen handeln (müssen), in denen sie sich zugleich als »Partner und Rivale« (J. E. Garten) gegenüberstehen.

Diese Situation wird zu einem Strukturwandel im Management führen, der alle Bereiche der Unternehmensorganisation betrifft. Das gän-

gige Schlagwort hierfür heißt seit einigen Jahren *Umstrukturierung*, der Umbau der gesamten Unternehmensorganisation. Das Signal für den Beginn dieser Entwicklung war der Abbau von Arbeitsplätzen in den USA 1991: General Motors (74 000), IBM (20 000), Allied Signal (5000), Tenneco (4000). Überleben auf dem Weltmarkt heißt – das war die Einschätzung von McKinsey Anfang der neunziger Jahre –, daß die traditionellen Branchen ihr Personal um 50 Prozent abbauen müssen. Es ist nicht mehr unmöglich, daß mit kleinsten Unternehmenseinheiten von 2, 5, 10, 50 Mitarbeitern zum Beispiel der Markt für Mikrochips dominiert wird. Neue Technologien, neue Methoden der Herstellung und des Vertriebs, neue Anforderungen an das Bildungswesen, vermehrte Investitionen in die private und öffentliche Infrastruktur verändern die Entscheidungsvoraussetzungen. Ein Strukturwandel wird zudem durch den Kampf um niedrige Kapitalkosten erzwungen. Die Übernahme und Fortentwicklung der in Japan entwickelten »schlanken Produktion« (Lean Production) und des »schlanken Managements« (Lean Management) sind eine erste Antwort auf diesen Strukturwandel.

Die Begriffe »schlanke Produktion« und »schlankes Management« sind heute in aller Munde. Bis in die achtziger Jahre dominierte das Modell des US-amerikanischen Managements. An seine Stelle ist heute das japanische Modell getreten. Es gibt heute im Weltmaßstab wohl kaum ein Unternehmen, das nicht Bestandteile der »schlanken Produktion« in seiner Unternehmensgestaltung berücksichtigt. Daran anschließende Modelle sind zum Beispiel das »Business Reengineering« (M. Hammer, J. Champy), der grundsätzliche Umbau der überkommenen Unternehmensorganisation, die Konzeption der »Neuen Fabrik« (R. L. Harmon) und das »virtuelle Unternehmen« (B. Davidow, M. Malone) mit durchlässigen und ständig wechselnden Grenzen – je nach Bedarf und Aufgabe – zwischen Unternehmen, Lieferanten und Kunden. Die neue Situation ist mit dem Stichwort »Ende des Taylorismus« zu bezeichnen. Unternehmensführungen stehen vor der Aufgabe, alle Bereiche eines Unternehmens so zu vernetzen, daß sich die Instanzenwege verkürzen und eine schnelle Problemidentifikation und -lösung gewährleistet ist. Dies erfordert ein ständiges Denken in einem Regelkreislauf. Dabei wäre es verfehlt, davon auszugehen, daß alles »in einem Kopf« zusammenhängt. Unternehmen müssen jedoch auf neue Strategien nicht warten, sie können damit sofort anfangen.

Welche Unternehmensorganisationen werden sich *nach* der Lean Pro-

duction entwickeln? Die Lean-Modelle sind zu einem *integrierten Management*, somit zu einem integrierten und das heißt segmentierten Unternehmen, fortzuentwickeln. *Integriertes Management* bedeutet Umbau aller Bereiche eines Unternehmens; es betrifft aber auch die Änderung der Einstellungen und Orientierungen von Geschäftsführung und Mitarbeitern. Dazu gehört, daß beide Seiten lernen, mit Paradoxien umzugehen. Der Strukturwandel wird dazu führen, daß die üblichen und uns vertrauten Organisationsstrukturen keine Bedeutung mehr haben werden.

In Teil 1 *Die neuen Herausforderungen* fragen wir danach: Was können wir von dem japanischen, aber auch von dem amerikanischen Managementmodell lernen? Die Beantwortung dieser Frage setzt immer eine Kenntnis und Berücksichtigung der japanischen und amerikanischen Kulturen voraus. Ausgehend von der Identifikation der kulturellen und sozialstrukturellen Voraussetzungen dieser Modelle beantworten wir die Frage, was von ihnen gelernt werden kann (1. Kapitel).

Die neuen weltwirtschaftlichen und politischen Konstellationen werden von den Herausforderungen und der weiteren Entwicklung der modernen Kommunikationstechnologie entscheidend beeinflußt sein. Wir skizzieren deshalb die Paradoxien der Informationsgesellschaft und fragen danach, wie mit ihnen umzugehen ist. Davon sind die Entscheidungen von Unternehmen auf allen Ebenen betroffen.

Umstrukturierungen sollten aber auch der Illusion einer perfekten Information entgegenwirken, unterschiedliche Stile im Umgang mit Information berücksichtigen und das grundsätzliche Problem der Verarbeitung der gegenwärtigen Informationsexplosion nicht außer acht lassen. Mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie werden nicht nur radikale Veränderungen der Unternehmensorganisation einhergehen, auch das Standortproblem muß neu definiert werden. Hier gilt es, die Möglichkeiten der Technik zu erkennen und in ihr nicht nur ein Mittel zur Verbesserung der Arbeitsabläufe zu sehen. Sie trägt wesentlich mit dazu bei, daß durch die kürzeste Beförderung von Information von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz ein weiterer Abbau von Hierarchien eingeleitet wird. (2. Kapitel).

In Teil 2 *Kreativität – Organisation – Führung* stellen wir die Fähigkeiten eines kreativen Managers dar (1. Kapitel). Diese Fähigkeiten können

aber nur dann wirksam werden, wenn sie durch eine entsprechende Aufbauorganisation ergänzt und mit dem Geschäftsablauf abgestimmt sind. In der Gestaltung der Aufbauorganisation ist heute nicht nur von weitgehenden Änderungen, sondern von einem grundsätzlichen Neuanfang auszugehen. Entscheidend für jede Umgestaltung sind die langfristigen Orientierungen, aber auch das Geschick zum »schnellen Fehlermachen« und zur kurzfristigen Überprüfung von Ideen.

Bei der Bewältigung von Umstrukturierungen steht ein Unternehmen selten ganz zur Disposition. Im Zuge der Vernetzung der Unternehmensbereiche empfiehlt es sich deshalb, die offenen Schnittstellen von Wandel und Innovation in der Organisationsstruktur zu benennen. Diese offenen Schnittstellen sind: die Unternehmensziele, die formelle und informelle Organisation, die Grenzbereiche von Wandel und Innovation in einem Unternehmen, die Entscheidungsvorgaben sowie die Aufbau- und die Ablauforganisation. In ihnen setzen ein kreatives Management, ein neuer Führungsstil und die Unternehmensstrategien an. Das sich über sie vollziehende Zusammenspiel der Unternehmenseinheiten entscheidet über den Erfolg einer Umstrukturierung. Entscheidend ist für dieses Zusammenspiel die Kenntnis der Wirkungen der *verborgene Struktur des Managementprozesses*.

Im allgemeinen gilt für den Umbau und den Neuanfang in der Gestaltung der Organisationsstruktur, daß sie zu vereinfachen und zu verkleinern ist, aber auch die Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung werden in Zukunft durch die moderne Kommunikationstechnologie neu zu nutzen sein. Als Orientierung empfehlen wir für die Gestaltung der Aufbauorganisation ein *Regional-(Gebiets-)Netzmodell*, das heißt einen Aufbau der Unternehmensorganisation von *außen* (Kunden, Lieferanten) nach *innen* (Dienstleistungs-, Steuerungsabteilungen) und in gegenläufiger Richtung von *innen* nach *außen*. Dieses Modell garantiert auch ein optimales Zusammenspiel zwischen dem Unternehmensaufbau und dem Geschäftsablauf (2. Kapitel).

Die *verborgene Struktur des Managementprozesses* wird auch in der neuesten Managementtheorie *nicht* angemessen gewürdigt. Die mit dieser Struktur einhergehenden charakteristischen Störungen, zum Beispiel Dysfunktionalitäten, Fehlentwicklungen und Verschleiß von Motivation, sind einer Lösung zuzuführen, da sie jede erfolgreiche Unternehmensgestaltung verhindern können.

Jeder Strukturwandel stellt andere Führungsaufgaben. Hier zeichnen

sich heute weitgehende Änderungen ab, die durch den Wertewandel und neue Anforderungsprofile der Arbeitsplätze bedingt sind. Zu den klassischen Führungslehren, die überholt sind, werden *Alternativen* aufgezeigt (3. Kapitel).

In Teil 3 *Strategie – Markt – Kultur* verfolgen wir die weitgehenden Auswirkungen des Strukturwandels im Management auf die Unternehmensstrategien. Es ist empfehlenswert, sich dazu des Strategieproblems anhand verschiedener Strategiebegriffe und ihrer Problemzonen im Gesamtverfahren eines Unternehmens zu vergewissern (1. Kapitel). Die Umsetzung einer Unternehmensstrategie wird zunehmend das Controlling als Hilfsmittel erfordern. Controlling ist das Instrument, in dem sich Führungsstrategien und Strukturwandel verbinden (2. Kapitel). Der Wandel betrifft aber auch das Marketing. Die klassischen Marketingkonzeptionen haben sich zwar bewährt, müssen aber heute die Verbesserung der Reaktionsfähigkeiten von Unternehmen auf veränderte Marktsituationen und in mittelfristiger Perspektive das sich ändernde Konsum- und Marktverhalten der Generation der neunziger Jahre stärker berücksichtigen. Marketing wird sich auch dafür öffnen müssen, daß der Kunde Ideenlieferant ist (3. Kapitel).

Für jedes Unternehmen gelten unausgesprochene Werte, Normen und Regeln. Spektakulär war Ende der siebziger Jahre die Einsicht in die Rolle der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg. Die heute bereits klassischen Ansätze der Unternehmenskulturforschung werden sich dann als fruchtbar erweisen, wenn sie mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens abgestimmt werden (4. Kapitel).

Die Entwicklung von Unternehmensstrategien stellen wir in den Rahmen des wachsenden europäischen Binnenmarktes. Welche Auswirkungen er und die neue Stufe der internationalen Vernetzung von Unternehmen für die nationalen Volkswirtschaften hat, ist heute noch nicht voraussehbar. Eines läßt sich jedoch bereits erkennen: Die klassischen Nationalwirtschaften und ihren gegenseitigen ökonomischen Austausch gibt es nicht mehr. Der Prozeß der europäischen Einigung ist zwar nicht mehr umkehrbar, der »point of no return« ist bereits überschritten, es werden aber Zweifel laut, ob die weitgehenden Erwartungen an eine vollständige wirtschaftliche und sich daran anschließende politische Vereinheitlichung Europas erfüllt werden können. Die Einwände gegen die Machbarkeit betreffen nicht nur Gefälle und Unterschiede zwischen

den einzelnen Volkswirtschaften und die Schwierigkeiten der schwer zu vereinheitlichenden rechtlichen Systeme, sondern auch die unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten. Die Hindernisse in der Durchführung werden nicht zuletzt auch darin liegen, daß der europäische Binnenmarkt jetzt schon zu groß ist, um wirklich funktionieren zu können.

Für die nationalen Volkswirtschaften entstehen zudem Herausforderungen durch die neue Stufe der Internationalisierung, in der wir uns bereits befinden, zum Beispiel schlossen Mercedes und Mitsubishi Abkommen zur Zusammenarbeit in Luft-, Raumfahrt und Autoproduktion ab, Matsushita und Siemens stimmen ihre Strategien für die Fertigung und den Vertrieb von Personal-Computern auf dem europäischen Markt ab, C. Itoh & Co. und die Klöckner-Werke verfügen über ein Kooperationsabkommen auf den Gebieten Stahl, Maschinenbau und Chemie, auch bestehen bereits Kooperationen zwischen amerikanischen und japanischen Mikrochip-Herstellern. Die neue Stufe der Internationalisierung ist dadurch gekennzeichnet, daß rein nationale Produkte, Technologien, Unternehmen und Industriezweige der Vergangenheit angehören werden. Seit Anfang der neunziger Jahre entwickelt sich eine neue Marktform, die internationale Vermarktungspartnerschaft, zum Beispiel in der Automobilindustrie und zwischen den ehemaligen Herstellern von PCs und Großrechenanlagen. Nationale Grenzen werden immer weniger das ökonomische Schicksal der Bürger bestimmen. Zudem entstehen besondere Bedrohungen der nationalen Wirtschaften durch den Transfer von Spekulationskapital zwischen Tokio, Frankfurt am Main, London und New York. Nach Gartens Einschätzung werden die neunziger Jahre nicht mehr davon bestimmt sein, welche Nation die besseren Gefechtsköpfe besitzt, sondern welche am meisten spart und investiert. Für die deutsche Wirtschaft bedeutet dies eine konsequente Deregulierung. Für die Akzeptanz beim Kunden werden zudem die Serviceleistungen und der Aufbau langfristiger Beziehungen zu den Lieferanten entscheidend sein.

Strukturwandel im Management bedeuten eine Erweiterung und Erneuerung des bisherigen Instruments der Unternehmensanalyse und-gestaltung aufgrund der Berücksichtigung der erweiterten und veränderten *Rahmenbedingungen* des wirtschaftlichen Handelns. Sie sind keine Konstanten mehr, denn »wir leben in einer chaotischen Welt« (T. J. Peters). Das bedeutet eine Umorientierung im Verständnis und der Analyse der Unternehmensstruktur.

Ziel ist es, den Weg zu einem integrierten Management zu zeigen. Ihn einzuschlagen, wird aber nur mit einem »Mentalitätswandel« möglich sein. Auch Manager und Geschäftsführung werden umzulernen haben. Strukturwandel im Management meint die Neubestimmung der Ressourcen im Unternehmen und die Rolle des Managers. Eine solche Neudefinition wird schon von der weiteren Entwicklung der Kommunikationstechnologien und ihrer innerbetrieblichen Umsetzung erzwungen, zum Beispiel durch die Möglichkeit und Nutzung der drahtlosen Informationsübermittlung, die eine neue Stufe der Vernetzung der Mitarbeiter erlaubt. Am Ende dieses Vorgangs wird der Manager weniger Manager sein. Gerade dies kann vom japanischen Modell gelernt werden.

Für wesentliche Einsichten in den Kapiteln »Innovative Organisation« und »Management und Führungsstile« sind wir Dr. Peter Rothermel M.A. verpflichtet. Die Teilnehmer des Seminars »Neue Führungsstrategien« am Fachbereich Gesellschaftswissenschaft der Johann Wolfgang Goethe-Universität im Sommersemester 1993 haben vor allem für unsere Stellungnahme zu der japanischen Managementtheorie mit wichtigen Anregungen beigetragen. Hilfreich für die Beantwortung der Frage der Anwendung und die Anpassung des japanischen Modells auf unsere Verhältnisse waren die Erfahrungen mit zwei Varianten einer »Lean-Konzeption«, die eines deutschen Großunternehmens und einer sich im Umbau befindlichen Dienstleistungsgroßorganisation. Last but not least sei Monica Schieman gedankt, die als beschlagene Praktikerin mit uner müdlichem Engagement Kritik beige steuert hat.





# 1. Teil

## Die neuen Herausforderungen



---

# 1. Vom japanischen und amerikanischen Management lernen?

Umstrukturierungen müssen sich heute mit dem erfolgreichen japanischen und amerikanischen Management auseinandersetzen. Die Orientierung am amerikanischen Modell ist dabei eher rückläufig. Trotz der Strukturkrise der amerikanischen Wirtschaft sollte dieses Modell aber nicht unterschätzt werden. Der Ansatz der Unternehmenskulturforchung hat seine moderne Prägung von amerikanischen Denkformen und Studien erhalten. In den USA hat man sich schon seit Anfang der achtziger Jahren mit dem japanischen Managementmodell beschäftigt und die Vorteile dieses Modells in die eigenen Managementstrategien aufzunehmen versucht. Der japanische Wirtschaftserfolg ließ Ängste aufkommen, stärkte aber auch die Vermutung, daß von den Japanern zu lernen sei. Spätestens seit Anfang der neunziger Jahre hat sich das japanische Managementmodell gegenüber dem amerikanischen Modell durchgesetzt.

Die Beziehungen zwischen Banken, Kapitalmarkt und Industrie bezeichnen die entscheidenden strukturellen Unterschiede zwischen Japan, den USA und Deutschland. Auch die Bedeutung eines Wirtschaftsunternehmens für die Gesellschaft unterscheidet sich in wesentlichen Punkten, zum Beispiel hat ein Unternehmen in Deutschland und Japan eine größere soziale Bedeutung als in den USA. Im Unterschied zu den USA und anderen westlichen Gesellschaften ziehen es die Japaner vor, ihre Probleme von Fall zu Fall zu lösen, ohne sich dabei an Grundsätzen zu orientieren. Typisch hierfür sind die Äußerungen eines hohen japanischen Beamten des Außenministeriums (1990): »Es gibt kein Beispiel in unserer Geschichte, wo Japan für einen Wert gegen einen anderen eingetreten ist«, und eines Diplomaten: »Im Gegensatz zu den Amerikanern verbinden wir Japaner unsere Identität nicht mit irgendeinem Glauben oder irgendwelchen Überzeugungen«. Hinzu kommt, daß alle drei Kulturen von ihrer Tradition her eine andere Einstellung zum *Risiko* haben. Im folgenden werden Grundmuster des japanischen und des amerikanischen Modells vorgestellt und daraus Folgerungen für die Übertragbarkeit auf die europäischen Managementmodelle gezogen.

## 1.1 Japan

### *Die japanische Kultur und Gesellschaft*

Die Schwierigkeit, das japanische Managementmodell zu analysieren, besteht zuallererst darin, daß sich die japanische Kultur vom europäischen und kontinentalasiatischen Kulturkreis grundsätzlich unterscheidet. Sie kann mit den Begriffen des westlichen Denkens nur unzureichend erfaßt werden, wie zum Beispiel Orientierung an Grundsätzen und Idealen, Widerspruchsfreiheit, Freihandel u.a. Die japanische Gesellschaft ist vor allem durch *zwei* Strukturmuster geprägt. Sie betreffen das außenpolitische Verhalten und die Organisation der japanischen Gesellschaft nach innen.

Da Japan sich im Verlauf seiner Geschichte, schon durch die Insellage bedingt, stark auf sich selbst bezogen und isoliert hatte, erschien das Eindringen der europäischen Handelsnationen, der Portugiesen und Holländer, und das Aufbrechen der selbstgewählten Isolation durch die Amerikaner als ein Vorgang von höchster Gefährdung. Das Ende des Tokugawa-Schogunats 1868, das seit 1639 bestanden hatte, leitete für Japan eine neue Epoche ein. Bereits das historische Japan hatte eine Vorstellung der Besonderheit und Überlegenheit gegenüber den anderen asiatischen Kulturen entwickelt, die es – wie im Falle Chinas – jedoch auch assimiliert hatte. Das Eindringen der Europäer verdeutlichte Japan die Verletzbarkeit seiner Autonomie und kulturellen Eigenständigkeit. Es veranlaßte die Eliten im späten 19. Jahrhundert, von den Europäern und Amerikanern sehr schnell soviel zu lernen, daß ein wirtschaftlich starkes Japan sich auch politisch behaupten und expandieren konnte. Durch die sogenannte Meiji-Reform gelang es Japan, die Vorteile europäischer und amerikanischer Wirtschafts- und Rechtssysteme kennenzulernen und für sich zu nutzen. Vor allem wurden große Fähigkeiten auf dem Gebiet der modernen Technik und des Ingenieurwesens erworben und wirtschaftlich und militärisch angewandt. Die Meiji-Reform bedeutete aber nicht das Ende der japanischen Traditionen, die bis heute wirksam sind.

Wer heute nach Japan reist, stellt fest, daß es sich um ein Land mit westlicher Zivilisation und Technik handelt. Die Leistungen der japanischen Modernisierung stellen eine der spektakulärsten Entwicklungen der Moderne dar. Innerhalb einer Generation hatte sich das japanische

Kaiserreich zu einer ostasiatischen Militärmacht entwickelt, die im russisch-japanischen Krieg 1905 einen Sieg über die Flotte des Zaren erringen konnte und damit Rußland Modernisierungsdefizite aufzeigte, die letztlich zur russischen Revolution von 1917 beigetragen haben. Die Atombombenabwürfe auf Hiroshima und Nagasaki demonstrierten den Japanern ein weiteres Mal ihre Verletzbarkeit nicht zuletzt aufgrund ihrer geostrategischen Lage. In enger Anbindung an die Siegermacht USA versuchten die Japaner erneut, ihre Verletzbarkeit zu überwinden, ohne ihr Gefühl der kulturellen Überlegenheit aufgeben zu müssen.

Der Siegeszug japanischer Güter, Leistungen und Firmenimperien war in den vergangenen 20 Jahren Beleg für den Erfolg des Modells Japan. Neben diesen immer noch geltenden *außenpolitischen* Strukturelementen tritt als wichtigstes Muster nach *innen* das Strukturelement der japanischen Gemeinschaft hinzu. Deren entscheidendes Merkmal ist – bei aller Modernität – die Gruppenorganisation der japanischen Gesellschaft: Das Selbstverständnis des einzelnen Japaners leitet sich aus einer Konformität mit Gruppennormen und aus der Stärke der eigenen Gruppe ab. Vorrang hat sozusagen der *Rahmen*, das heißt die Gruppe, und nicht die individuellen Eigenschaften von Personen. Die Gruppe konkurriert mit anderen gleichartigen Gruppen um die Erreichung optimaler Erfolge. Dies gilt trotz erheblicher Lohn- und Statusgefälle zwischen Mitarbeitern in Unternehmen und trotz des Senioritätsgrundsatzes bei der Festlegung der Lohnhöhe. Die Bedeutung der Gruppe überspielt dabei die Bedeutung der Familie. Die Familie bezeichnet einen generativen Zusammenhang, der aber nicht mit der Privatheit in europäischen Familien vergleichbar ist. Männer und Frauen finden im heutigen Japan ihre Bestätigung in der jeweiligen Gruppe. Nur so ist verständlich, daß zum Beispiel japanische Männer nach einem langen Arbeitstag mit ihrer Gruppe sowohl essen und trinken gehen als auch Sport betreiben.

Die Ressource der Gruppenorganisation, ihre Zusammenlegung von Intelligenz und Disziplin wird durch die Betriebsorganisation genutzt. Hinzu kommt, daß die Mitarbeiter als Generalisten ausgebildet werden. Sie sind mit Planungsaufgaben, Produktion, Marketing und Personalwesen vertraut. Es gibt kein besonderes Ethos bestimmter Berufsgruppen, welches im Unterschied zu den Verpflichtungen und den Bindungen gegenüber dem eigenen Unternehmen aufgebaut werden könnte. Berufsgruppenorganisationen konnten sich in Japan nicht durchsetzen. Das Unternehmen als eine Großgruppe ist die entscheidende Organisations-

einheit der Gesellschaft. Sie wird nur von der Selbstidentifikation als Japaner überlagert. Die besondere Befähigung des Japaners resultiert aus der langen Tradition der aktiven Mitgestaltung in der Gruppe, die sowohl Streß aber auch die Ausbildung von Intelligenz befördert.

Die japanischen Kultur zeichnet sich durch einen durchorganisierten Formalismus aus. Er wurde vor allem im Zuge der Etablierung des Tokugawa-Schogunats im 17. Jahrhundert entwickelt und diente der sozialen Kontrolle. Um die Sicherheit zu haben, daß keine Fehler begangen werden, sind viele Handlungszusammenhänge in Zeremonien und Ritualen so durchstrukturiert, daß eine Regelung bis ins kleinste Detail vorliegt. Europäer und Amerikaner lassen sich vom Teezeremoniell, dem Manierismus japanischer Malerei und der Blumensteckkunst begeistern. Sie übersehen dabei aber gerne die »rauhe Seite« der japanischen Kultur. Dieser Formalismus stärkt immer wieder erneut die absolute Geltung der traditionellen Vergemeinschaftung. Auch Schule und Universität dienen in erster Linie dazu, Disziplin und Achtung vor dem Hergebrachten zu fördern, und sie sind andererseits noch ein Freiraum vor der Berufstätigkeit. Deshalb ist es ein Irrtum, die Leistungen des japanischen Wirtschaftssystems zum Beispiel aus dem Fleiß und der Intelligenz seiner Studenten einerseits und dem hohen Wissensstand der Universitäten andererseits erklären zu wollen. Schule und Universität erziehen vielmehr, wie alle anderen Rituale auch, zur Einpassung in die Gruppe.

Durch ihren Formalismus ist die japanische Kultur selbstgenügsam und weist alle äußeren Einflüsse ab. Aufgrund ihres Wissens über die Verletzbarkeit der eigenen Existenz haben es sich die Japaner angewöhnt, kulturelle Errungenschaften des Westens in übertriebener Weise zu übernehmen und ihren perfektionistischen Formalismus auf die Gestaltung der Inhalte zu übertragen. Klassische Musik, amerikanische Popmusik und die Vorliebe für den Tango werden überstark im japanischen Kulturleben adaptiert, ohne daß dies eine Veränderung des japanischen Selbstverständnisses zur Folge hätte. In ähnlicher Weise haben die Japaner die »westliche« Technologie genutzt. Sie stellten sich die Aufgabe, ihre Produkte für einen aufnahmefähigen Weltmarkt kostengünstig bereitzustellen. Andererseits neigen Japaner aber sowohl in ihrer Leistungsfähigkeit als auch ihrer Mentalität nach dazu, den eigenen Markt von fremden Einflüssen freizuhalten. Dies schafft die bekannten Probleme und Ängste, die sowohl die Amerikaner als auch die Europäer den

Japanern gegenüber haben. Große japanische Firmen im Ausland bestellen mit Vorliebe aus den Zulieferungsbranchen der eigenen Industrie. Das hohe Konkurrenzbewußtsein der japanischen Firmen führt dazu, daß diese sich in kostengünstigen Angeboten übertreffen, so daß japanische Firmen oft gar nicht auf die Idee kommen, sich nach Produkten auf den schwerfälliger wirkenden westlichen Märkten umzutun. Japan ist zwar für westliche Produkte keine Festung, aber dennoch sind die Schwierigkeiten von Nichtjapanern auf dem japanischen Markt beträchtlich. Mit Vorliebe behalten Japaner auch die Kontrolle über importierte Produkte. Um etwa Rindfleisch und Holz aus den USA einzuführen, gehen sie dazu über, es nicht von amerikanischen Firmen zu kaufen, sondern Farmen und Wälder in den USA zu erwerben und deren Bewirtschaftung selbst vorzunehmen. Nur mit Mühe verstehen sie, daß die Amerikaner über japanische Aktivitäten in ihrem Land nicht erfreut sind, bei denen ihnen selbst nur noch die Rolle des Hilfsarbeiters zukommt. Auch das Auftreten japanischer Finanzimperien an der New Yorker Börse trägt ähnliche Züge. Die Hälfte des Personals wird von Amerikanern gestellt, die aber allesamt keine Kenntnisse der japanischen Sprache haben, während das japanische Personal selbstverständlich zweisprachig ist.

Die Dominanz der Gruppe zeigt sich ebenfalls im japanischen Entscheidungssystem. Im japanischen Denken gibt es letztlich keine eindeutige Hierarchisierung von Entscheidungsprozessen. Vielmehr ist grundsätzlich »alles« offen und wird in Gruppen im Kreislaufverfahren, dem sogenannten *Ringi-System*, behandelt. Eine bestimmte Aufgabe der Unternehmensleitung wird in die entsprechende Gruppe »hineingegeben«. »Delegiert« wäre für diesen Vorgang das falsche Wort. Die Aufgabe ist in der Gruppe zu lösen. Dabei ist es selbstverständlich, daß jedes Gruppenmitglied seine abweichende Ansicht zum Verfahren einbringt. Die von der Gruppe als optimal vorgeschlagene Lösung wird nicht formal beschlossen, sondern besteht als vorübergehender Konsens. Das Ergebnis reicht die Gruppe an die Leitung zurück. Diese wählt nun in ähnlichen Zirkulationsverfahren, wie sie in der Gruppe vorherrschen, aus und beschließt dann, ohne gegenüber den beteiligten Gruppen ihre Entscheidung zu rechtfertigen. Dieses im japanischen Denken hochwirksame Selektions- und Strukturierungsverfahren wirft aber große Schwierigkeiten im Umgang mit westlichen Wirtschafts- und Verhaltensstilen auf. Die gesamte interne japanische Wirtschaftsorganisation, obwohl sie

sehr effektiv auf dem Weltmarkt operiert, richtet sich nicht nach den Freihandelsgrundsätzen des internationalen Marktes.

Obwohl der westliche Universalismus den Japanern vertraut ist, hat er keinen Einfluß auf ihre Einstellungen und Institutionen. Japan ist zwar politisch als Demokratie organisiert, aber eine Demokratie ohne Opposition. Die Organisationsprinzipien der Wirtschaft sind auch die des politischen Systems. Japanische Manager zeigen in Verhandlungen mit westlichen Kollegen, daß sie den Unterschied zwischen Prinzipien und ihrer Anwendung nicht verstehen und nicht nachvollziehen wollen respektive diese Sichtweise nicht teilen. Sofern sich Japaner auf bestimmte Marktanteile festlegen, gestalten sie diese zumeist so erfolgreich aus, daß die ursprüngliche Absprache wirtschaftlich ad absurdum geführt wird.

Dies ist verständlich, wenn die kulturelle Tradition des Schintoismus berücksichtigt wird. Sie kennt – im Unterschied zu der westlich-christlichen Tradition – keine Orientierung an einer idealen Ordnung. Typisch für diese Tradition ist vielmehr die Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten. Bis heute ist keine gemeinsame Basis zwischen dem Wirtschaftsstil der Japaner und den westlichen Wirtschaftsstilen gefunden worden. Die Japaner verhalten sich erfolgreich auf den internationalen Märkten, da ihre eigene Wirtschaftskultur überlegen ist und sie die freihändlerische Prinzipienkultur erfolgreich unterlaufen, ohne von dieser behindert zu werden. Es ist zu erwarten, daß Japan auf dem Weltmarkt aufgrund seiner Investitionen in die Entwicklung von neuen Technologien und Herstellungsverfahren auch weiterhin erfolgreich sein wird.

Insbesondere die Amerikaner haben Schwierigkeiten, den japanischen Wirtschaftsstil zu verstehen. Gar zu schnell und relativ oberflächlich drängt sich vielen Amerikanern der Eindruck auf, daß sich die Japaner aus Böswilligkeit den Regeln des Marktes entziehen. Gut gemeinte Vorschläge der Amerikaner, die Japaner mögen sich doch an westlichen Spielregeln orientieren, übersehen die grundsätzlich andere Struktur der japanischen Wirtschaft. Japanische Betriebe müßten ihren gesamten Ablauf und ihr Verhalten gegenüber anderen Firmen verändern, um sich nach westlichen Spielregeln verhalten zu können. Die jeweiligen Besitzstände der japanischen Wirtschaftsgiganten kämen ins Wanken. Die Gruppenorganisation der Gesellschaft wäre nicht länger haltbar. Die Japaner müßten sozusagen Amerikaner werden, ohne auf die lange Entwicklung des westlichen Individualismus und des »Kultes des Individuums«, wie ihn der Soziologe Emil Durkheim nannte, zurückgreifen zu



können. Es wäre unrealistisch, von der japanischen Wirtschaft eine Änderung ihrer so erfolgreichen Verfahrensweise zu erwarten.

Im Rahmen der Weltwirtschaft stellt man sich im Umgang mit japanischen Unternehmen eher auf deren Wirtschaftsstil und Geschäftsverhalten ein, schon deshalb, weil beides dominante Züge aufweist. Das liberale Weltwirtschaftssystem bedarf zwar keiner grundsätzlichen Änderung. Es seien aber – so die Sicht zahlreicher Kritiker in den USA an der eigenen Wirtschaftspolitik – Schutzmechanismen gegenüber Wirtschaftsnationen erforderlich, die – wie zum Beispiel die japanische – sich unmittelbar am Markt durchsetzen können, ohne den übrigen Konkurrenten Zeit zur Anpassung zu lassen. Es wird gegen japanische Firmen eingewandt, daß sie mit unfairen Methoden amerikanische Marktanteile erobert hätten. Zu recht wird aber von diesen Kritikern nicht der japanische Drang zur Dominanz, sondern die amerikanische Unfähigkeit, diesen ordnungspolitisch zu begrenzen, hervorgehoben. Ähnliches gilt auch für die Europäische Union.

Aus einer anderen Sicht sind die sachlichen Zusammenhänge im Falle des Eindringens japanischer Unternehmen in den amerikanischen Markt jedoch alles andere als eindeutig. Schließlich haben die Japaner während Reagans Präsidentschaft mit Firmenkäufen und dem Erwerb von amerikanischen Schuldverschreibungen in Höhe von mehr als 100 Milliarden Dollar im Jahr die Hälfte des amerikanischen Budgetdefizits finanziert. Sie haben damit zum Erhalt des hohen amerikanischen Lebensstandards beigetragen und so freilich auch das Recht erworben, Zinsen für ihr Kapital vom amerikanischen Steuerzahler zu bekommen. Gleichzeitig sind sie aber auch das Risiko eingegangen, durch die Abwertung des US-Dollars erhebliche Vermögensverluste in Kauf zu nehmen. Der These vom Ausverkauf der amerikanischen Wirtschaft an die Japaner steht die Gegenthese von der längst fälliger Reform der amerikanischen Wirtschaft und der Internationalisierung des nordamerikanischen Wirtschaftsraums entgegen. Schließlich haben die Japaner einige Industriebranchen, vor allem die Automobilindustrie, in den USA gezwungen, den Anschluß an die weltwirtschaftlichen Qualitätsstandards, die von Deutschland und Japan bestimmt werden, zu suchen.

*Japanische Produktions- und Managementstrategien*

Die Überlegenheit der japanischen Wirtschaftsorganisation wird seit einigen Jahren insbesondere auf dem Sektor Automobilindustrie überdeutlich. Die umfangreichste Untersuchung in der Geschichte der Automobilindustrie, die vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Zusammenarbeit mit allen führenden Automobilherstellern der Welt durchgeführt wurde, kam für die westlichen Hersteller zu erschreckenden Ergebnissen. An der Untersuchung waren 54 Forscher aus 13 Nationen und Manager von 90 internationalen Montagewerken beteiligt. Die Studie wurde 1991 unter dem Titel *Die zweite Revolution in der Autoindustrie* auch in Deutschland veröffentlicht.

Das Ergebnis dieser Untersuchung war, daß alle Schlüsselkennzahlen, wie zum Beispiel Produktivität, Produktfehlerrate, Reparaturanfälligkeit und Fehlzeiten der Mitarbeiter, in japanischen Unternehmen günstigere Werte aufwiesen. Der japanische Erfolg war kein Ergebnis niedriger Löhne oder der Perfektionierung von westlichen Produktionsmethoden, sondern das Ergebnis einer anderen Managementstrategie. Die Beschäftigung mit dem japanischen Wirtschaftsmodell und die Reaktion darauf gehen allerdings in den USA schon auf den Anfang der achtziger Jahre zurück. Bekannt geworden ist zum Beispiel der Vorschlag einer Verbindung zwischen japanischem und amerikanischem Management von W. G. Ouchi, *The M-Form Society* (1981), der die Frage stellt, warum »the Japanese know how to manage better than we do?«.

Die erstaunlichen Kosten- und Preisunterschiede zwischen japanischen, amerikanischen und auch europäischen Fahrzeugen haben im amerikanisch-europäischen Management ein Bewußtsein für die eigenen Organisations- und Führungsschwächen geweckt. Das Modell der japanischen »schlanken Produktion« (Lean Production) und des »schlanken Managements« (Lean Management) gilt mittlerweile weltweit als Vorbild für die Umstrukturierung der Unternehmensorganisation, der Arbeitsabläufe und der Führungsstile. Unter »schlanker Produktion« ist das Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche in einer möglichst optimalen Prozeßkette zu verstehen; das Ziel der Gesamtstrategie, der Prozeßverbesserung und Produktivitätssteigerung wird von einigen Autoren auch »schlankes Management« genannt. In der japanischen Automobilindustrie mit ihrer Großserien- und Massenfertigung ist zum Beispiel die Ablauforganisation so angelegt, daß die Auf-

gabenzuteilung von den einzelnen Abteilungen eigenständig erarbeitet und in der im Organisationsaufbau nächst folgenden Abteilung zu deren selbständiger Weiterbearbeitung übergeben werden. Die Informationen über den Stand der eigenen Aufgabenerfüllung werden von jeder Abteilung beständig »rückwärts«, an die in der Herstellung vorgeschaltete Abteilung, nach dem »Ziehprinzip« (Kanban-Steuerung, dt.: Kärtchen) weitergegeben. Es handelt sich also im Gegensatz zu der zentralen Herstellungssteuerung um eine dezentrale Steuerung. Ein weiterer Faktor der effektiven Unternehmensorganisation im Hinblick auf die Quantität ist die japanische »Just-in-time«-Fertigung, das heißt die Beseitigung des sogenannten herkömmlichen Sicherheitsnetzes. Die Lagerhaltung ist nur so groß, wie sie für den laufenden Fertigungsfluß erforderlich ist. Damit entfällt eine zentrale Steuerungseinheit für die Planung des Material- und Teileflusses zwischen der Endmontage und der Vorfertigung.

Die Überlegenheit der japanischen Fertigungstechnik besteht aber nicht nur in einer konkurrenzlosen Herstellungstechnologie, einer schnellen Umrüstung in der Herstellung und ihrer Unternehmensorganisation, sondern auch in der engen Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren, Designern und Fertigungsarbeitern sowie einer engen Anbindung an den Kunden. Schlanke Produktion bedeutet, daß eine Fließbandarbeit amerikanisch-europäischer Prägung grundsätzlich zu korrigieren ist. Waren im amerikanisch-europäischen Verständnis die Fließbandarbeiter die ausführenden Hilfskräfte, so sind sie nach japanischem Verständnis der entscheidende Faktor, der zur ständigen Verbesserung der Qualität der Produkte beiträgt. Der fachlich und überfachlich ausgebildete Mitarbeiter in Japan nutzt sein Wissen letztlich nur am Ort der zu lösenden Aufgabe, das heißt Wissensort = Nutzenort. Dem entspricht die Orientierung am sogenannten *Kaizen* (kai = Veränderung, zen = gut, nicht abgeschlossener Verbesserungsprozeß): Der Mitarbeiter trägt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß bei. In der japanischen Produktionstechnik wird davon ausgegangen, daß Fehlerquellen im Ablauf so frühzeitig wie möglich erkannt und korrigiert werden müssen. Für die Qualität japanischer Autos – aber auch anderer Produkte – hat sich dieses Verfahren als überlegene Strategie erwiesen. Verbreitet ist die Darstellung, daß sie das Ergebnis des Einsatzes von Qualitätszirkeln der Mitarbeiter sei, zum Beispiel daß bei der Erkenntnis eines Fehlers innerhalb der Fließbandproduktion das Fließband zwecks Behebung des Fehlers angehalten wird.

Diese Meinung ist aber, wie R. L. Harmon belegt, nicht stichhaltig, da viele japanische Unternehmen solche Zirkel nicht eingerichtet haben, ohne daß es ihren Erfolg beeinträchtigt hätte. So konnte zum Beispiel das von Harmon angeführte amerikanisch-japanische Gemeinschaftsunternehmen NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) in Fremont/Kalifornien – ein Motorenwerk von General Motors und Toyota – seine Produktivität fast verdoppeln und Qualitätsmängel weitgehend beseitigen, ohne daß Qualitätszirkel in dem Unternehmen eine Rolle spielten. Die Manager von NUMMI gaben als ausschlaggebende Faktoren für ihren Erfolg an: eine zuverlässige Produktionstechnik und Konstruktionsausführung, das Kanban-System sowie Gruppen- bzw. Teamarbeit.

Die amerikanisch-europäische Qualitätskontrolle ging davon aus, daß Fehlerquellen in den Zuliefererprozessen und bei der Fließbandproduktion zuerst einmal in Kauf zu nehmen sind und erst bei »intelligenten« Endkontrollen behoben werden können. Ein solches Verfahren hat sich nicht nur als kostenintensiv und umständlich, sondern auch als ineffektiv herausgestellt. Es unterschätzt vor allem die Intelligenz der Mitarbeiter auf jeder Stufe der Herstellung. Von den Japanern kann gelernt werden, wie ein Unternehmen die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter *vor Ort* nutzt.

Bei der Einschätzung des japanischen Modells ist aber zu berücksichtigen, daß die japanische Selbstdarstellung auch in die Irre führen kann. An dem Erfolg japanischer Unternehmen hat die Wirtschaftsorganisation und -politik einen nicht zu unterschätzenden Anteil. Im Unterschied zu den USA gibt es in Japan zum Beispiel eine enge Zusammenarbeit zwischen Regierung und Industrie (geplante Marktwirtschaft) und eine andere Einstellung zu Kartellen. So kann das MITI (Ministry of Industrial Trade and Industry) Kartelle bilden, um eine Konkurrenz von Unternehmen zu vermeiden. Seine Koordinationen sollen die Transaktionskosten, vor allem Such- und Informationskosten, verringern. Für die japanische Wirtschaft ist weiter eine »duale-Arbeitsorganisation« und eine Arbeitsteilung zwischen Großunternehmen und Zuliefererindustrie (»duale Struktur«) charakteristisch. Die Belegschaft zum Beispiel in der Automobilindustrie besteht aus circa 30 Prozent Stammpersonal, der Rest sind Teilzeitkräfte und Leiharbeiter. Daraus folgt eine hohe Flexibilität der japanischen Arbeitnehmer. Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und ihrer Zulieferindustrie ist derart organisiert, daß ein Groß-

unternehmen zum Beispiel in dem ersten Herstellungsabschnitt mit circa 300 Zulieferunternehmen kooperiert; diese arbeiten ihrerseits mit Subunternehmen des zweiten Herstellungsabschnitts zusammen. Dies hat den Vorteil, daß Transaktionskosten wesentlich verringert werden.

Auf den ersten Blick mag es scheinen, als ob japanische Manager die Individualität ihrer Mitarbeiter höher einschätzten als ihre westlichen Kollegen. Vor dem Hintergrund der japanischen Kultur und Gesellschaft ist diese Darstellung jedoch nicht zutreffend. Die japanische Produktion hat immer schon auf die Fähigkeiten der Gruppe gesetzt, sich selbst zu steuern, Informationen im Interesse des Ganzen sofort weiterzugeben und Arbeitsleistung nicht zurückzuhalten. Es war gerade die westliche, individualistische Kultur, die das Management in Amerika und Europa skeptisch gegenüber der vorbehaltlos zu erbringenden Arbeitsleistung unserer Arbeitnehmer machte. Diese Skepsis erweist sich aber als produktionshemmend. Nunmehr kommt, unter anderen kulturellen Bedingungen, das japanische Gruppensystem als das überlegene zum Tragen. Das setzt freilich voraus, daß die hochqualifizierten Angestellten und Facharbeiter in den Herstellungsabläufen ihren Individualismus einer strengen Gruppenidentität unterordnen und ebenfalls Leistung, Wissen und Verantwortung der Herstellung gegenüber vorbehaltlos erbringen. Wer sich diesen Normen nicht anpassen will, wird seinen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen müssen. Bekannt sind heute aber auch die negativen Folgen des japanischen Systems, zum Beispiel zunehmende Todesfälle durch Überarbeitung, vermehrte Suizide und Zerrüttung der Sozialbeziehungen einerseits und eine Umorientierung vorwiegend junger Mitarbeiter zu mehr Lebensqualität und Freizeit andererseits.

Hatte es anfangs noch Skepsis gegeben, ob die in die japanische Kultur und Sozialstruktur eingebundene »schlanke Produktion« im westlichen Kulturkreis überhaupt angewendet werden könne, so kann es heute als sicher gelten, daß durch geschickte Kombinationen von Organisation, Wertemanagement und organisationssoziologischer Beratung hochmotivierte Gruppenzusammenhänge geschaffen werden können und die Modelle der japanischen innerbetrieblichen Arbeitsteilung und Organisation auch außerhalb der speziellen japanischen Wirtschafts- und Gesellschaftsorganisation praktikabel sind.

Überlegene Techniken und Kommunikationstechnologien setzen sich in der Unternehmensgestaltung im Weltmaßstab durch. Dies ist ein Zeichen dafür, daß wir uns nach wie vor im Zeitalter der Modernisierung

befinden. Hatte in früheren Jahrzehnten Japan spielend vom Westen gelernt, so lernen heute die westlichen Wirtschaften ohne große Mühen vom japanischen Modell. Allerdings lassen sich die Vorteile der »schlanken Produktion« nicht überall so überzeugend demonstrieren wie in der Automobilindustrie. Es gibt viele Produktionsbereiche und Dienstleistungen, in denen ein westliches, kreatives und innovatives Denken Vorreiterfunktion hat. Ideen und Vorgaben für japanische Serienfertigungen stammen häufig aus westlichen, insbesondere amerikanischen, Universitäten oder von neuen Gründungsunternehmer in Nischenproduktionen, so zum Beispiel im Halbleiter- und Mikrochipbereich und in der Gentechnologie. Bei linearen Produktionsabläufen, das heißt solchen, die einer eindeutigen technologischen Abfolge unterliegen, ist die japanische Fertigung aufgrund ihres hohen Qualitätsbewußtseins – ähnlich wie die deutsche – überlegen. In vielen Bereichen, vor allem im Dienstleistungsbereich, werden westliche Innovationen und nichtlinearer Erfindungsreichtum auch in Zukunft dominant bleiben, auch wenn große Dienstleistungsbetriebe – mittlerweile auch die öffentliche Verwaltung, zum Beispiel Banken und Versicherungen – Bestandteile der »schlanken Produktion« übernehmen.

Die Modernität der Japaner wirkt sich besonders in den ausgereiften Industrieproduktionen aus. Sie ist aber vermutlich auch ein Modell für neu entstehende Produktionssektoren oder für solche Bereiche, die nicht an einer Massenproduktion orientiert sind. Der innovative Impuls, der von der Managementtheorie der »schlanken Produktion« ausgeht, ist nicht hoch genug zu bewerten. Dies gilt unabhängig davon, wie dieses Modell im Fortgang verändert und den speziellen Gegebenheiten von Unternehmen angepaßt wird.

Es ist damit zu rechnen, daß die Veränderungen auf dem europäischen und internationalen Markt die Entwicklung weiterer revolutionärer Organisations-, Führungs- und Managementtheorien befördern werden. Die Marktorientierung der modernen Wirtschaft – unter verschärften Konkurrenzbedingungen einer weltweiten Produktion – läßt sich ohne innovative Umgestaltung der entscheidenden Faktoren des modernen Managements nicht bewältigen. Entscheidend für die Qualität sind Entwicklung und Konstruktion, zuverlässige Arbeitsabläufe in der Herstellung, Gruppenarbeit und angemessene Automatisierung. Hierbei hat das Konzept eines flexiblen und integrierten Managements eine wichtige Funktion als Impuls für weitere Entwicklungen.

## 1.2 USA

Es gehört zur Eigenart der US-amerikanischen Gesellschaft, daß im Unterschied zu den europäischen Gesellschaften Religion, Gemeinschaft, Politik und Ökonomie miteinander vernetzt sind, das heißt sich gegenseitig beeinflussen und steigern. Für das Verständnis der amerikanischen Kultur und Gesellschaft ist es immer noch hilfreich, Alexis de Tocquevilles Reisebericht *Über die Demokratie in Amerika* zu lesen, da die grundlegenden Verhaltensmuster bis heute bewahrt geblieben sind. Dazu gehört, daß individuelle Freiheit und soziale Übereinstimmung zusammenspielen und eine Auffassung von Rationalität verbreitet ist, die sich an der Lösung von praktischen Aufgaben bemißt. Freiheit bedeutet in Amerika *institutionalisierte Freiheit*, Gleichheit heißt *Chancengleichheit* der Teilnehmer auf den politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Märkten (R. Münch, 1986). Die Orientierung an einer aktiven Lebensform ist nicht nur ein technisch-instrumentelles Lösen von Problemen, sondern sie bedeutet die Verwirklichung der amerikanischen Idee. Es gibt keine Gesellschaft, in der die Vereinigungsfreiheit, das heißt, die freie vertragliche Bindung, eine freie Bildung des öffentlichen Geistes, die Abstimmung von Freiheitssphären durch gerichtlichen Streit, das System der Bürgerrechte und seine örtliche Selbständigkeit gegenüber der staatlichen Ordnung und die Freiheit der Meinungsäußerung sowie die Freiheit vor staatlicher Willkür in der Weise selbstverständlich und verwirklicht ist wie in den USA.

Der Hintergrund der amerikanischen Kultur ist für ihren Wirtschaftsstil bestimmend geworden, weil die situative ökonomische Freiheit eine Verwirklichung von Eigentums-, Markt-, Wettbewerbs-, Vertrags- und Unternehmensfreiheit bedeutet. Staatspolitisch wirkt in den USA immer noch die Auseinandersetzung zwischen Thomas Jefferson und Alexander Hamilton nach, in der Jefferson für eine geringe Kontrolle des Zentrums der Nation und Hamilton für starke nationale Institutionen und Zielsetzungen eintrat. Vergleichbare Erfahrungen finden sich zum Beispiel weder in Deutschland und noch in Japan. Die Tradition des anglo-amerikanischen Republikanismus und Bürgerhumanismus, der von Hamilton begründet wurde, ist im Unterschied zur Tradition des Kontinents nicht an einem Stadtbürgertum, sondern an dem Aktivbürgertum von bewaffneten, freien und gleichen Landbesitzern orientiert – eine Sichtweise, die auch Thomas Jefferson noch teilte. Von der für die

USA typischen wirtschaftlichen Entwicklung, dem *Commercial Farming* und seinem *Landed Interest*, wurde diese republikanische Orientierung aber immer mehr unterhöhlt und entwickelte sich zu einer bloßen Rhetorik.

Im Pragmatismus als der Philosophie der US-amerikanischen Gesellschaft erfährt der Individualismus, der aus der liberalen Tradition ihrer Kultur folgt, eine Steigerung. Das Individuum versteht sich als eine durch seine eigenen Handlungen hervorgebrachte Person: als Selfmade-man. Metaphysische oder kollektive Begrenzungen des Rechts des Individuums werden nicht akzeptiert – zum Beispiel wird sich in den USA vermutlich nie eine polizeiliche Meldepflicht und ein Personalausweis durchsetzen lassen. Daraus resultiert ein Selbstbild, das auf Aktivität angelegt ist und den Erfolg in sehr kurzen Zeiträumen bemißt. Diese aktivistische und kurzfristige Orientierung hat bis in die jüngste Gegenwart hinein eine außerordentlich große Bedeutung für den Wirtschaftszusammenhang gehabt.

Die Besiedlung des nordamerikanischen Kontinents ging einher mit einer bis zu diesem Zeitpunkt unbekanntem Kommerzialisierung. Der große Wirtschaftsraum begünstigte in seinem Ausgangspunkt, dem Osten, die Produktion von Massengütern. Der Reichtum des Landes andererseits führte dazu, daß die Bodenschätze, insbesondere Eisen und Kohle, effektiv ausgebeutet werden konnten und damit die industrielle Revolution von den USA aus leitbildartig vorangetrieben wurde. Der kontinentale Eisenbahnbau stellte zu Beginn der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine technologische Großleistung dar, deren Symbolkraft den Siegeswillen der Moderne unterstrich. Fortan mußten sich Nationen, die nicht ins Hintertreffen geraten wollten, am amerikanischen Beispiel orientieren. Insbesondere das deutsche Kaiserreich, aber auch die Weimarer Republik und das Dritte Reich wollten die technologischen Errungenschaften der Amerikaner übernehmen. Diese Erfolge wurden auf der Basis eines individualistischen Wirtschaftsverständnisses erzielt: Die großen Unternehmer des 19. Jahrhunderts, wie Carnegie, Rockefeller oder Vanderbilt, wurden ursprünglich als erfolgreiche Einzelunternehmer gedeutet. Erst mit dem Ressentiment gegenüber dem »großen Kapital« verloren die eigenen Deutungsmuster ihre Naivität. Es gibt wahrscheinlich keine Gesellschaft, in der die Angst vor den Trusts so »tief sitzt« und die Antitrustbewegung so populär bleibt. Man erkannte, daß der wirtschaftliche Erfolg nicht nur durch individuelle Leistungen, son-



dern auch durch Konjunkturschwankungen, organisatorische Planungen sowie das Vorhandensein einer Infrastruktur bedingt ist.

Bis heute freilich sind die kulturellen Sinndeutungen auf den Selfmademan und den Individualismus bezogen. Demgegenüber hat der heute modische *Kommunitarismus*, wie er zum Beispiel von dem Philosophen Charles Taylor vertreten wird, letztlich keine Chance (G. Preyer, J. Schissler, 1994). Trotz der Verflechtung der Großindustrie wird wirtschaftliche Aktivität als das Ergebnis individueller unternehmerischer Aktivität und Dynamik gedeutet. Dies steht nicht im Widerspruch dazu, daß seit den zwanziger Jahren die modernen Management-, Organisations- und Entscheidungstheorien, mit ihrer Orientierung an demokratischen Führungsstilen und der Hervorhebung der Gruppenarbeit, zumeist in den USA entwickelt wurden. Die Umsetzung gemeinschaftlicher Handlungsmuster wird im amerikanischen Selbstverständnis als eine Unterstützung individuellen Handelns interpretiert. Dies führt auch zu Friktionen. Individualismus wird zwar allen Mitarbeitern eines Betriebes zugestanden, in letzter Instanz werden die Entscheidungen aber nur von einer in ihrem Selbstverständnis ebenso individualistischen Unternehmensführung getroffen. Zwischen Organisationserfordernissen einerseits und individualistischen Selbstrealisierungen entsteht damit ein spannungsreicher Gegensatz.

Die USA waren nach 1945 mit ihrer Massenproduktion, einer erfolgreichen Konsumgüterindustrie, einer hohen Kaufkraft der Bevölkerung sowie einem ausgedehnten militärisch-industriellen Wirtschaftssektor die dominante Wirtschaftsmacht. Erst allmählich konnten Japan und die europäischen Industriezentren, insbesondere Westdeutschland, den amerikanischen Vorsprung einholen. In den sechziger Jahren stellte sich die Entwicklung in der Weise dar, als würden sich die drei Wirtschaftsmächte zunehmend angleichen und ein gesichertes wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand für ihre Gesellschaften ermöglichen. Die siebziger Jahre brachten dann aber das Erwachen aus den lieb gewordenen Träumen der Nachkriegszeit. Die erste große Veränderung im Gefüge der amerikanischen Wirtschaft wurde durch den langanhaltenden Vietnamkrieg ausgelöst. Er verstärkte die Inflation in den USA und schwächte damit die Kaufkraft des US-Dollars, der bis 1971 die Leitwährung der internationalen Wirtschaft war. Der Verfall des Dollars wurde damals durch Stützungskäufe der Deutschen Bundesbank abgemildert.

Mit dem Ausbruch der ersten Ölkrise 1973 zeichnete sich aber ab, daß

eine ganze Wirtschaftsepoche zu Ende ging. Gerade zum Beispiel die Konsumgüterindustrie in den USA war und ist zum Teil noch durch einen überdurchschnittlich hohen Energieverbrauch geprägt. Dieser Wettbewerbsnachteil sowie die Ansicht, eine Modernisierung wäre nicht nötig, da der große amerikanische Binnenmarkt den Absatz der eigenen Produkte bisher gewährleistet hatte, führte zu einer Überalterung gewisser amerikanischer Industrien, wie zum Beispiel der Stahl- und Autoindustrie, aber auch von Teilen der Konsumgüterindustrie. Kriterien für die Modernisierung der nordamerikanischen Wirtschaft und einer rationalen Wirtschaftsentscheidung waren entsprechend schwierig zu erstellen. Statt dessen wurde mit Abwarten und einer völlig neuen Qualität wirtschaftlichen Handelns reagiert. Statt industrieller Produktion rückte der Handel mit Immobilien, Industrieanlagen und Kunstobjekten in den Vordergrund. Wenige Jahre später, noch Mitte der siebziger Jahre, führte die High-Tech-Revolution zu einem weiteren richtungsweisenden Umbruch. Sie erforderte eine neue Qualitätsproduktion, um auf dem Weltmarkt standhalten zu können.

Japan war die erste Wirtschaftsmacht, welche die Anwendung der neuen revolutionären Technologien in überlegener Weise beherrschte. Die mit Hilfe numerischer Steuerungsanlagen erbauten Autos schlugen die Konkurrenz aus dem Feld und zwangen die anderen Industriestaaten, diese Herausforderung schnell anzunehmen. Im Bereich der Konsumgüterindustrie reagierten die USA vergleichsweise unbeweglich. Der oben bereits angesprochene Individualismus als Charakteristikum des amerikanischen Wirtschaftsstils verführte dazu, aus den Produktionsstätten noch das an Gewinn zu realisieren, was möglich war. Gleichzeitig aber wurden die Anlagen als Spekulationsobjekte am Markt gehandelt. Japanische und deutsche Firmen hingegen handeln eher mittel- bis langfristig. Sie versuchen den Gewinn im Unternehmen zu belassen, um das Eigenkapital zu steigern und Investitionen vorzunehmen. In vielen Branchen in den USA wurden die Unternehmen jedoch nicht an die neuen Erfordernisse angepaßt. Allerdings kennzeichnet dieser rückständige Zustand nicht die gesamte amerikanische Wirtschaft. Die Herausforderungen der OPEC zum Beispiel nahmen die USA auf und bauten in wenigen Jahren ihre Ölindustrie aus, die von Houston und Dallas aus den Ölweltmarkt kontrollierte. Auch die Grundlagenforschung ist keineswegs rückständig, sondern zählt zu den innovativsten Wissenschaftszweigen im Weltmaßstab. Die auf sie aufbauende High-Tech-Industrie

nimmt ebenfalls weltweit eine Spitzenstellung ein. Trotz der herausragenden Entwicklungen auf diesem Sektor bieten die deutsche und die japanische Industrie qualitativ hochwertigere Produkte und einen besseren Service an.

In dieser Situation, die etwa den Stand zu Beginn der achtziger Jahre charakterisiert, setzte sich mit der Regierung von Präsident Reagan eine Strategie durch, die über den amerikanischen Rüstungssektor eine Modernisierung der amerikanischen Volkswirtschaft herbeizuführen beabsichtigte. Da Reagan gleichzeitig die amerikanische Wirtschaft und auch die Verbraucher steuerlich entlasten wollte, senkte er die Einkommenssteuersätze. Die ständig wachsende Staatsverschuldung ließ die Schuldenlast für die amerikanische Gesellschaft inzwischen auf etwa 4 Billionen Dollar anwachsen. Allerdings ist eine Bewertung dieses Sachverhaltes nicht so einfach, wie es häufig von den Medien dargestellt wird. Die Staatsverschuldung wurde durch Kreditaufnahmen in Höhe von circa 200 Milliarden Dollar jährlich finanziert. Davon sind circa 100 Milliarden Dollar über den Kapitalmarkt aus Japan eingeflossen. Wirtschaftlich ist es aber alles andere als klar, ob der Kapitalzufluß kausal die Staatsverschuldung bewirkte oder ob umgekehrt – wie fast ausschließlich behauptet wird – die Staatsverschuldung den Kapitalzufluß. In der Bewertung kann die Sachlage ebenfalls doppelt gedeutet werden. In positiver Hinsicht hat der Kapitalzufluß dazu beigetragen, veraltete amerikanische Industrien, insbesondere in der Automobilherstellung, zu modernisieren, andererseits hat er die Abhängigkeit vom Weltmarkt gesteigert und eine, in psychologischer Hinsicht schwer erträgliche Abhängigkeit von den Japanern erzeugt, die von der öffentlichen Meinung als Gefährdung eingeschätzt wird.

Die Einbettung der USA sowie der Staaten der Europäischen Union in die Interdependenzen der Weltwirtschaft muß kein Grund zur Klage sein. Sie darf aber den Blick nicht dafür versperren, daß viele Anpassungsprobleme der amerikanischen Wirtschaft bis heute nicht gelöst sind. Darauf weisen auch die Expertisen hin, die amerikanische Wirtschaftswissenschaftler zu Beginn der neunziger Jahre in den Kongreß einbrachten. Die führenden amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Lester Thurow, Paul Krugman und Robert Lawrence fordern einen »Managed Trade«, das heißt eine Wirtschaftspolitik des gesteuerten Handels mit Quotenregelungen für die Einfuhr von bestimmten Gütern und eine Industriepolitik. Die amerikanische Wirtschaft kennt bis heute keine In-

dustriepolitik, und es wird schwer sein, die Unternehmen von ihrer Notwendigkeit zu überzeugen. Es dürfte auch nicht zufällig sein, daß der Nationalökonom Robert Reich von Präsident Bill Clinton zum Arbeitsminister ernannt wurde. Seine Darstellung der Entwicklungsprobleme der amerikanischen Wirtschaft vor dem Hintergrund der weltwirtschaftlichen Verflechtungen in *The Work of Nation. Preparing Ourselves für 21-st.-Century Capitalism* (1991) hatte eine beachtliche Resonanz. Der Modernisierungsdruck, der von dem Erfordernis ausgeht, ständig noch ausgereifere Produkte auf den Markt bringen zu müssen, wird unvermindert anhalten und in vielen Ländern tiefgreifende Strukturprobleme hervorrufen. Lediglich dort, wo die Spitzentechnologie Produktionsbasis ist, zum Beispiel in Baden-Württemberg, Texas, Kalifornien und Japan, können die Krisenphänomene einigermaßen bewältigt werden. In den USA gibt es noch zu viele Bereiche, die den branchenüblichen Spitzenleistungen nicht gewachsen sind. So ergab zum Beispiel die Planung eines neuen Automobilwerkes für eine amerikanische Herstellerfirma Kosten in Höhe von circa 2,5 Milliarden Dollar, während ein vergleichbares Werk einer japanischen Firma in den USA nur circa 900 Millionen Dollar kostete. Insgesamt führen Hierarchisierungen und zeitraubende individualistische Schaukämpfe zwischen Abteilungs- und Projektleitern zu einem so großen Reibungsverlust, daß die an sich moderne Organisationsgestaltung der Amerikaner nicht recht zum Tragen kommt.

Ein Teil der Problematik besteht darin, daß die Unternehmenskulturen und das Entscheidungsverhalten in den USA stark im Sinne der Selbstdarstellung eingefärbt sind und damit dem Schein anstelle der Substanz Vorschub leisten. In Verbindung mit einer Mentalität, die nach dem »schnellen Geld« strebt und die von außeramerikanischen Wirtschaftsstilen nicht beeinflußt wird, führt dies dazu, daß viele wirtschaftliche Transaktionen ineffektiv werden.

Die Regierung von Präsident Bush hatte mit den Dauerfolgen dieser Strukturschwächen der amerikanischen Wirtschaft zu kämpfen, und ab 1992 mußte sich der neue Präsident Bill Clinton mit den gleichen Strukturschwächen auseinandersetzen. Zudem brachte das Ende des Ost-West-Konfliktes gravierende Einsparungen für das amerikanische Militär mit sich, die zu einem Abbau von vielen technologisch anspruchsvollen Arbeitsplätzen führten. Im Raum Los Angeles allein kostete das über 100 000 Jobs. Diese Krise verstärkte die Forderung nach einer protektionistischen Wirtschaftspolitik. Allerdings müßte diese an eine

langfristige Orientierung zur industriellen Erneuerung gekoppelt sein. Mit individualistischen Grundeinstellungen und kurzfristigen Zielsetzungen ist eine solche Strategie aber nicht durchführbar.

Die gravierenden Strukturdefizite der Gesellschaft der Vereinigten Staaten wirken sich aber auch auf die Wirtschaft aus. Das Sparverhalten der Verbraucher hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert, sodaß heute viele Haushalte bis zur Höhe eines Jahreseinkommens verschuldet sind. Dies schwächt die nationale Sparquote, die eine Basis für Neuinvestitionen darstellt. Die Mobilität der Bevölkerung, die zumeist positiv bewertet wird, hat die negative Folge, daß die Unternehmen auf zu wenige Facharbeiter zurückgreifen können. Auch die berufliche Aus- und Weiterbildung wird als private Entscheidung und nicht als volkswirtschaftliches Erfordernis behandelt. Die Fixierung des amerikanischen Bildungssystems auf die Colleagueausbildung führt nicht zu einem vergleichbaren Techniker- und Facharbeiterpotential, wie es in Japan und Deutschland anzutreffen ist. Mit einem »training-on-the-job« kann man zwar die Gehaltsforderungen seiner Arbeitskräfte dämpfen, aber nicht deren Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit steigern. Heute ist die Qualifikationskrise in Amerika ein deutliches Signal für die Grenzen des amerikanischen Bildungssystems.

Es ist weniger der »amerikanische Traum«, der Glaube an Wirtschaftswachstum, Chancengleichheit und Aufstiegsmöglichkeiten für alle, sondern es ist die Orientierung der Wirtschaftspolitik an der Befriedigung kurzfristiger Konsumbedürfnisse und an der Konzentration finanzieller Mittel für das militärische Potential, die zu einer Fehlallokation wirtschaftlicher Ressourcen führte. Amerika, so J. E. Garten, muß den Universalismus seiner Wertvorstellungen, die »amerikanische Botschaft« von der »Stadt auf dem Hügel« und den moralischen Anspruch der Wilson-Ära revidieren. Das veraltete amerikanische Selbstbild lebt von der Erinnerung an eine »Pax Americana«, den König Dollar und die Vorstellung der Omnipotenz nach dem Zweiten Weltkrieg. Amerika wird eine schwierige Gratwanderung zwischen der Bewahrung seiner eigenen Traditionen und der Integration von Bestandteilen anderer Wirtschaftsmodelle (Japan, Deutschland) zu bewältigen haben. Weitere Herausforderungen erwachsen den USA durch die militärische Stärkung Japans. Japan, das seiner Einstellung nach ein auf sich selbst bezogenes Land bleibt, könnte zu einem Risikofaktor im internationalen Gleichgewicht werden. Für die USA ist es Herausforderer *und* Verbündeter.

### 1.3 Was kann Europa von Japan und den USA lernen?

Der Vergleich der Wirtschaftsstile Japans und Amerikas zeigte, daß einer Übertragung dieser Wirtschaftsmodelle auf Europa soziokulturelle Grenzen gezogen sind. Die japanische Gesellschaft ist durch Stabilität, Gemeinschaft und Homogenität von Werten gekennzeichnet. Den westlichen Gesellschaften fehlt der durch Geschichte, Tradition und Sozialstruktur bedingte typische Konsens Japans. Die Managementexperten haben dennoch seit Anfang der neunziger Jahre Bestandteile des japanischen (Management-)Modells in ihre Expertisen aufgenommen und sind damit bei Umstrukturierungen erfolgreich, obwohl der Individualismus in seiner US-amerikanischen Eigenart zunächst keinen direkten Ansatzpunkt bietet, um Aspekte der japanischen Gesellschaft und Kultur zu integrieren.

Teile des japanischen Modells der Unternehmensorganisation und -strategie sind für westliche Unternehmen bereits vorbildlich. Hierzu gehören eine langfristige Planung, die Abschaffung der Qualitätskontrolle als einer (statistischen) Endüberprüfung, die Schulung des Personals auf allen Ebenen, die Gliederung der Mitarbeiter in Kleingruppen und eine Verringerung der Durchlaufzeiten in der Fertigung. Vorbild kann der japanische Führungsstil aber auch deshalb sein, weil für ihn die mitarbeiterbezogene Entscheidungsvorbereitung und -findung von größerer Bedeutung ist als im Normalfall bei westlichen Unternehmen.

Die Europäer lernen außerdem insofern von Japan und Amerika, als sie deren Probleme auch als die eigenen erkennen und beginnen, nach eigenständigen Problemlösungen zu suchen. Für die amerikanische Gesellschaft ist Mobilität, Individualismus und Aktivismus charakteristisch. Sie beweist, daß ein dynamisches und zeitlich kurzfristiges Marktverhalten nicht in jedem Falle negativ zu bewerten ist. Es ist zum Beispiel beachtlich, mit welcher Schnelligkeit die Amerikaner »Venture-Kapital« für neue Technologien zur Verfügung stellen können. Ein Großteil der Jungunternehmer im Bereich der Gentechnologie finanziert sich auf dem freien Kapitalmarkt. Die Aufgeschlossenheit der Amerikaner für neue Technologien, ihre wissenschaftliche Grundlagenforschung sind einzigartig und verdienen es, von Europa aus sorgfältig beobachtet zu werden. Hierzu wird auf Seiten der Deutschen auch gehören, daß sie zu überfälligen Deregulierungen bereit sind.

Japanisches Leistungsbewußtsein andererseits zeigt uns, daß indivi-

duelle Selbstverwirklichung nicht der einzige Wert wirtschaftlicher Aktivität sein sollte. Es bedarf auch der Loyalität und der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen sowie an die eigene soziokulturelle Gemeinschaft. Sie können nur durch ein *sichtbar gelebtes Wertesystem* erreicht werden. Die japanische Wirtschaft hat aber auch eine Trittbrettfahrermentalität. Sie nutzt die Stärken der internationalen Informationsmärkte voll aus, während sie gleichzeitig den Zugang zu ihren Informationsquellen und Märkten so weit wie möglich erschwert. Sie sollte aber in ihrer zunehmenden Innovationsfähigkeit und strategischen Planung nicht unterschätzt werden, zum Beispiel hat sie seit Ende der achtziger Jahre fortlaufend beträchtliche Summen in die Mikrochipforschung investiert, die sich auszahlen werden.

Es bleibt aber zu fragen, ob Amerikaner und Europäer auf Dauer akzeptieren sollen, daß die Teilnehmer an den internationalen Märkten mit unterschiedlichen Vorteilsmerkmalen ausgestattet sind. Insbesondere die Amerikaner waren im letzten Jahrzehnt zu naiv-optimistisch in der Einschätzung japanischer Marktstrategien und deren prinzipiengeleiteter Verhaltensweisen. Die Europäische Union, die Japaner und die USA mit ihrem nordamerikanischen Wirtschaftsraum werden einerseits versuchen, Regelungen im Rahmen des GATT auszuhandeln, andererseits ist es nicht auszuschließen, daß von den einzelnen Ländern einseitig ordnungspolitische Maßnahmen getroffen werden, zum Beispiel in der Form von Einfuhrquoten. Es ist nicht einzusehen, warum etwa die Japaner sich zum Nulltarif Informationen und Erkenntnisse der Grundlagenforschung aus Amerika und Europa beschaffen können, während sie selbst Patente und intellektuelles Eigentum so lange unter Verschuß halten, bis die japanische Wirtschaft einen Wettbewerbsvorteil erzielt hat, den dann niemand mehr streitig machen kann. Zudem ist zu erwarten, daß sich die fortlaufenden Investitionen Japans in Fertigung, Vertrieb und Technologie in den neunziger Jahren als zukunftsweisend erweisen werden.

Vermutlich ist Gartens Einschätzung zutreffend, daß die USA, trotz ihrer großen Defizite, mit ihrer mittelamerikanischen Einflußsphäre, Japan, mit seinem Einfluß auf dem asiatischen Kontinent, und Deutschland, mit dem Hintergrund Osteuropa, die drei »Pfeiler« der internationalen Politik und Wirtschaft in der Zukunft sein werden. Von diesen Ländern wird es abhängen, ob und welche Lösungswege in der Weltwirtschaft eingeschlagen werden. Eine Herausforderung wird in den näch-

sten Jahren durch die High-Tech-Entwicklung auf die erfolgreichen Wirtschaftssysteme zukommen. Globale Regelungen in der Weltwirtschaft und der internationalen Politik werden in Zukunft weniger wahrscheinlich sein. Auf diese für uns neue und risikoreiche Situation werden wir mit neuen Strategien und Strukturwandel im Management reagieren müssen.

Die wirtschaftliche Entwicklung ist in eine neue technologische Revolution eingetreten. In ihr sind die Konkurrenzvorteile allerdings anders beschaffen als in der Zeit der klassischen Industrialisierung. Für neue Modelle der Wirtschaftsorganisation wird die Kooperation auf allen Ebenen der Gesellschaft entscheidend sein. Japan und Deutschland verfügen, bei allen Unterschieden, über besser organisierte Wirtschaftsmodelle als die USA. Sie sind weniger von fehlender Bereitschaft zu Kompromissen zwischen öffentlichen und privaten Interessen gefährdet. Dies wiederum können die Amerikaner von Deutschland und Japan lernen.

Die mehr als 300 Vereinheitlichungen, die die EG Mitte der achtziger Jahre für die europäische Wirtschaftsgesetzgebung ins Auge faßte, werden sicherlich zu Angleichungen in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union führen. Es ist aber auch damit zu rechnen, daß die kulturellen Traditionen und Gegebenheiten in den einzelnen Staaten die Durchsetzung der Regelungen erschweren wird. Erst die Erfahrung wird zeigen, was sich an Vereinheitlichung und an Veränderung jeweils spezifischer Kulturmuster entwickeln wird. Bei Investitionen, zum Beispiel in bestimmten Regionen Italiens, wird man die spezifischen Strukturdefizite der italienischen Verwaltung einzukalkulieren haben. Auch der italienische Klientelismus und seine extremste Ausformung in der Mafia dürfte auf absehbare Zeit nicht verschwinden. Am ehesten ist noch damit zu rechnen, daß die freihändlerischen Absichten des EU-Modernisierungsprogramms ihre Wirkung haben werden. Ein solches Freihandelsmodell schließt allerdings nicht aus, daß sich neben den Vorteilen für einige Akteure gesamtgesellschaftliche Nachteile einstellen.

Die interne Liberalisierung innerhalb der EU mag die weltwirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit europäischer Unternehmen gegenüber amerikanischen und japanischen stärken, innerhalb der EU selbst aber wird es zu regionalen Ungleichgewichten kommen. Zudem werden die »Problem«mitglieder Griechenland, Portugal, Irland und Spanien ihre prekären Ausgangssituation nicht in absehbarer Zeit überwinden. Um



sozialen Abstieg und Protest in von der wirtschaftlichen Entwicklung negativ betroffenen Gebieten der EU einzudämmen, werden regionale und nationale Regierungen gezwungen sein, nationalökonomische Einschränkungen des ungesteuerten Liberalismus vorzunehmen. Es ist zu erwarten, daß zudem zur Konfliktvermeidung von der Gemeinschaft Ausgleichszahlungen nach dem Grundsatz der Bedürftigkeit und nicht nach Maßstäben ökonomischer Leistungsfähigkeit vorgenommen werden. Einer Aufnahme der mittelosteuropäischen Staaten sind allein schon deshalb Grenzen gezogen.

Mit der Modernisierung der europäischen Gesetze und mit wirtschaftlichen Standardisierungen ist ein Schritt getan, die Zukunft der EU-Nationen in der Weltwirtschaft sicherzustellen. Diese schwierigen Veränderungen werden aber keine einheitliche europäische Wirtschaftskultur zur Folge haben, sondern es liegt eher nahe, daß sie sich in die kulturellen Eigenheiten Europas einfügen. Es sind bereits heute Anzeichen dafür erkennbar, daß der Prozeß der Vereinheitlichung auch eine kulturelle Reaktion herausfordern wird. Auch das weitere wirtschaftliche Zusammenwachsen Europas wird sich aus unterschiedlichen Sprachen und kulturellen Identitäten zusammensetzen. Das bedeutet aber, daß wir nicht davon ausgehen können, daß sich die verschiedenen Wirtschafts-, Politik-, Rechts- und Bildungskulturen zu einer »europäischen Identität« verschmelzen.

Für die weitere Entwicklung sollte davon ausgegangen werden, daß neue Institutionalisierungen und kulturelle Muster nur zwei Seiten einer Gesellschaftsentwicklung darstellen, in der Kultur, Gemeinschaft, Politik und Wirtschaft in neue Konstellationen eintreten. Entscheidend dürfte sein, wie sich in Zukunft strukturelle Faktoren, zum Beispiel Innovationen, regionale Entwicklungen und konjunkturell Auf- und Abschwünge innerhalb der Weltwirtschaft gestalten werden.

Die Ordnungsprobleme der Länder der europäischen Gemeinschaft sind aber nicht nur wirtschaftspolitischer Art und betreffen nicht nur die Institutionalisierung von politischen Konfliktlösungsverfahren. Die Migrationsforschung prognostiziert für die nächsten Jahre überdimensionale Wanderungen aus dem Mittelmeerraum, aus Afrika und Osteuropa. Davon gehen für die europäischen Staaten Gefahren aus, die ihnen erst allmählich bewußt werden. »Wir verlassen ein Zeitalter der Visionen und treten in eins der Entdeckungen ein. Zu entdecken ist die Wirklichkeitsmacht der Gewalt und der kollektiven Herkunftsbindungen. Was

soll daran neu sein? In der Tat, alles zu Entdeckende hat es jeher gegeben. Neu ist die Einsicht, daß der Gewalt die Zivilisation, der Herkunft die Zukunft gehört. ... Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Warum Gewalt gegen Ausländer?, sondern: Warum erregt gerade sie uns so sehr? Die kollektive Emotionalisierung, schwankend zwischen Empörung und Genugtuung, muß etwas mit kollektiver Identität zu tun haben, mit dem wunden Punkt der Deutschen« (K. O. Hondrich 1994). Nach dem Ende des kalten Krieges stellen zudem die sich radikalisierenden islamischen Gesellschaften für den Westen ein weitere Bedrohung dar.

Wir sollten auch damit rechnen, daß die vorhandene weltweite Kooperation für Wirtschaftswachstum, Handel, Finanzwesen, Umweltschutz und die Lösung des Flüchtlingsproblems in der uns bekannten Weise nicht fortgesetzt werden kann. Hierauf verweisen nicht nur der Umweltgipfel in Rio, der Wirtschaftsgipfel in München zur Förderung des globalen Wachstums und die Testfälle der Sicherheitsgefährdungen in Jugoslawien, Somalia und Kambodscha, sondern auch die innerwirtschaftlichen Probleme und die sich abzeichnenden spezifischen Entwicklungen in Amerika, Europa und Japan. Hinzu kommt, daß in der ehemaligen Sowjetunion eine günstige wirtschaftliche Entwicklung in immer weitere Ferne rückt.

Mit der seit den siebziger Jahren zunehmenden Ausbreitung von Demokratien werden die Staaten nicht friedlicher werden. Nach dem »großen« Ost-West Konflikt entwickelt sich weltpolitisch eine Situation, die von den Konflikten zwischen wachsender Globalisierung und sich zersplitternden Machtbereichen geprägt sein wird. Globalisierung wird herbeigeführt durch die Verbreitung atomarer Waffen, die wachsenden Umweltprobleme, die erwartete Bevölkerungsexplosion und Migrationen, die Durchsetzung der modernen elektronischen Kommunikation und durch die erweiterten wirtschaftlichen Interdependenzen. Mit Zersplitterung werden wir aber rechnen müssen, da die Traditionen der großen Kulturbereiche sich nur an ihren Rändern annähern werden und die Gemeinsamkeit der Interessen schwach bleiben wird. Wir werden immer wieder mit neuen Machtkonstellationen leben müssen. Das Entstehen eines internationalen Systems wird dadurch erschwert und von der Anlage her konfliktreich bleiben.

J. E. Garten weist darauf hin, daß sich in den neuen Konstellationen die starken Wirtschaftsgesellschaften mit- oder gegeneinander verbün-

den können. Es sind Konstellationen denkbar wie: Washington, London, Paris und Berlin gegen Tokio, sofern Japan seine Wirtschaft nicht öffnet; Washington und Tokio gegen Berlin, London und Paris, sofern die Europäische Union eine protektionistische Wirtschaftspolitik betreibt; Tokio und Berlin als Kreditgeber gegen Washington, falls die USA ihr Haushaltsdefizit und damit den weiteren Kursverfall des Dollars nicht eindämmt. Außerdem besteht die Gefahr, daß die aggressive Strategie der USA im GATT-System zu einer Entfremdung zwischen den großen Wirtschaftsnationen führt. Es lassen sich aber auch gemeinsame Problemlösungen bei einer Übereinstimmung von Interessen nicht ausschließen, zum Beispiel bei einem folgenreicheren Börsenkrach als 1987 oder einem Zusammenbruch der Wirtschaft eines Landes. Nicht unerheblich wird dabei in Zukunft auch sein, welche Rolle China international spielen wird. Wir können heute noch nicht wissen, wer in kritischen Situationen zum Zuge kommen wird.

In den sich entwickelnden neuen Konstellationen zwischen den erfolgreichen Wirtschaftsmodellen wird die Wahrnehmung von Optionen vor allem durch die Informationsexplosion und die nicht absehbar wachsende Abhängigkeit unserer Entscheidungen von den endlos neu erzeugten Informationen bestimmt und beschleunigt werden. Die Beschaffung und die Bewertung von Informationen wird so zu einem Überlebensimperativ, der alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringt. Welche Einstellung soll zu dieser Situation entwickelt werden? In welche Paradoxien geraten dabei die Unternehmensentscheidungen?

## 2. Information, Wissen und Entscheidungen

Der Begriff *Information* ist in unsere Alltagssprache eingeflossen und zu einem Zentralbegriff fachspezifischer Kommunikation geworden. Wir sprechen von Informationsträgern, Informationskanälen, Informationssystemen, sogar von einer Informationsgesellschaft. Informationen werden aber auch gehandelt, und es entwickeln sich Märkte für die Informationsbeschaffung. Voller Respekt wird von Akteuren gesprochen, die über ein Informationsmonopol verfügen. Der Begriff des *Wissens* wird dagegen eher mit Zurückhaltung gebraucht und ist von dem Begriff *Information* verdrängt worden.

Die Verwissenschaftlichung des Alltags ist ein nicht mehr begrenzbarer Prozeß. Insofern hat der Praktiker die *Relevanz* von Information und Wissen für die Unternehmensentscheidung einzuschätzen. Im Umgang mit Geschäftsfreunden und Kunden – vor allem auf internationaler Ebene – ist für die Einschätzung von Entwicklungen eine Kenntnis des *kulturellen Stils* im Umgang mit Information erforderlich. Die Vernetzung des Markts und der Unternehmen ist immer mehr mit den *globalen Problemen* der Informationsgesellschaft konfrontiert. Ihnen gegenüber bedarf es einer Orientierung.

### 2.1 Gesichtspunkte der Informationsrevolution

Der Sprecher der Bertelsmann AG, Manfred Harnischfeger, hat die Bedeutung der Informationsindustrie erhellend verdeutlicht:

»Die Medienwirtschaft ist einer der führenden Wertschöpfungssektoren moderner Industriegesellschaften. Ihre Bedeutung wird weiter zunehmen. Der gesamte Markt der Informationsindustrie (Medien, Telekommunikation, Computertechnologie, Datenfernübertragung, Unterhaltungselektronik, Druckereien und Werbeagenturen) ist einer der expansivsten Wirtschaftsbereiche weltweit und natürlich auch in Deutschland ... Der Rohstoff Information ist heute einer der wichtigsten Treibstoffe des ökonomischen Fortschritts ... In der derzeitigen Rangfolge großer Industriezweige befindet sich die Informationsindustrie weltweit mit 2850 Milliarden US-Dollar auf Platz zwei gleich hinter der Tourismusindustrie und vor der Textil- und der chemischen Industrie.«

Diese Situation wird unseren Alltag fortlaufend weiter revolutionieren. Die Steigerungsmöglichkeiten in diesem Bereich sind nicht abzusehen. Es sind nicht nur die jeweils moderneren Systeme der EDV, die die mechanischen Techniken des 19. Jahrhunderts abgelöst haben, sondern die neuen Speicherkapazitäten und Anwendungsfelder von Computern. Sie stellen eine neue Stufe der Verfügbarkeit von Information dar und sind in einem nicht voraussehbaren und nicht total steuerbaren »schnellen« Wachstum begriffen. Ihre Informationsbestände sind über Satelliten abrufbar und revolutionieren den Alltag in immer kürzeren Intervallen.

Zwar haben sich manche utopische Erwartungen, die mit der Entwicklung der Wissensverarbeitung durch intelligente Computer einhergehen, nicht bewahrheitet, Computer sind aber dennoch dem menschlichen Denken in linearen »Denk«operationen überlegen. In komplizierteren Kombinationen von Denkschritten zeigen sich die künstlichen Denksysteme aber als unfähig. Computer können keine Erfahrungen machen. Das schmälert nicht die Leistung der künstlichen Intelligenzforschung, die auf dem Gebiet der Kombination von Wissen in Form von Expertensystemen so weit entwickelt ist, daß sich ihr Einsatz im Konstruktionsbereich, in der Bürotechnologie, im Medizin- und Rechtssystem als unentbehrlich erweist. Die Frage, ob künstliche Intelligenz jemals in der Lage sein wird, menschliches Denken zu simulieren, ist mit Bezug auf die großen Leistungspotentiale dieser Technologie falsch gestellt.

Unternehmen müssen aber dennoch bei ihrem Umgang mit der modernen Informationstechnologie umdenken. Es geht nicht nur darum, welche Arbeitsvorgänge vereinfacht oder rationalisiert werden, mit der modernen Informationstechnologie sind vielmehr neue, bis dahin unbekannte Möglichkeiten zu nutzen und neue Ziele zu erreichen. Zum Beispiel hat der Walkman von Sony unser Musikhören neu definiert, die Glasfasertechnik wird die Telekommunikation weiter revolutionieren und so unser Verständnis von Kommunikation neu definieren. Neue Kommunikationsmöglichkeiten lassen die Frage nach dem Standort immer mehr in den Hintergrund treten, zum Beispiel hat die Dresdner Bank AG eine operative Einheit nach Bayreuth verlegt, also in eine – nach üblichen Maßstäben – »abgelegene Gegend«. *Die neue Informationstechnologie führt zu einer neuen Definition des Arbeitsplatzes, da mit ihr Informationen in kurzen Zeitspannen in dem Weltnetz von einer*

*Basis zur anderen befördert werden können. Damit wird eine Entwicklung eingeleitet, die zu einem Abbau von Leitungspositionen und Hierarchieebenen und zu einem Abbau von Informationsmonopolen führen wird: Informationen sind in allen Unternehmenssegmenten zu nutzen.*

## 2.2 Unterschiedliche Stile im Umgang mit Information

Sicherlich entscheidet sich der Umgang mit Information nicht nur nach dem Stand der technologischen Möglichkeiten, sondern er wird geprägt durch unterschiedliche kulturelle Traditionen und Stile. Diese entscheiden darüber, ob die Mitglieder einer sozialen Gruppe einen Informationsbedarf wahrnehmen, Informationen überhaupt nachfragen und die Verarbeitung der Information in bestimmten raum-zeitlichen Konstellationen bewerkstelligen. Allgemein gesagt gibt es auch beim Umgang mit Information kulturell geprägte Unterschiede. So sind zum Beispiel die USA die entwickeltste Informationsgesellschaft der Welt, die durch einen geradezu messianischen Glauben an »neue« Informationen geprägt ist. Der größte Teil der in der Welt zirkulierenden Informationen wird direkt oder indirekt in den USA »hergestellt«. Auch die Mediensysteme der USA, ihre Nachrichtenagenturen, haben den Ehrgeiz, Informationen aus allen Teilen der Welt zusammenzutragen und zu gestalten und im Rückfluß alle anderen Informationssysteme zu versorgen. Dieser Transfer hat einen neuen Informationsmarkt entstehen lassen.

Die Bereitstellung von »Wissen à la USA« findet nicht durchgängig Zustimmung. Zum einen deckt dieser Informationsmarkt die Schwächen von Gesellschaften zu sehr auf, zum Beispiel, indem über zu erwartende Mißernten informiert wird, zum anderen schwächen Informationen über politisch fragwürdige Verfahren die betroffenen politischen Autoritäten. Es ist deshalb naheliegend, daß vornehmlich Staaten der Dritten Welt, die weder über Satellitenaufklärung verfügen noch über eigene Nachrichtenagenturen und eine nationale Kommunikationsindustrie, sich gegen die Etablierung einer »freien Weltinformationsordnung« wehren. Die politisch motivierte Abwehr von Informationen ist zwar ein in der Regel leicht durchschaubares Manipulationsmanöver, es stellt sich aber für diese Staaten in der Tat die Frage nach der Akzeptanz einer für sie nicht steuerbaren Beeinflussung durch westliche Symbole, die ihre eigene Kultur schnell zerstört.

Der freie Fluß der Informationen führt im Regelfall zu einer Monopolbildung, da die Hauptanbieter den Markt dominieren. Daß zum Beispiel die USA die Netzwerke in den meisten Ländern mit kritischen Nachrichten versorgen, ihren »way of live« in Fernsehserien anpreisen und gleichzeitig die häufig einzig relevanten Informationen über viele Länder der Welt aufgrund ihrer fortgeschrittenen Nachrichten- und Satellitentechnologie produzieren, dürfte künftig zu Gegenmaßnahmen führen. Die europäische Kommunikations- und Unterhaltungsindustrie wird zunehmend auf eine Autonomie der Europäischen Union hinarbeiten. Andere Staaten, die sich dies finanziell erlauben können, werden den europäischen Weg beschreiten. Wie auch immer Informationen beschaffen sein werden, in Zukunft wird sich ihre Qualität im freien Spiel des Informationsmarktes zu bewähren haben.

Allerdings ist es kein Zufall, daß die amerikanische Gesellschaft diese dominierende Rolle bei der Produktion von Information erreicht hat. Ralf Dahrendorf bezeichnete die amerikanische Gesellschaft als ein System der »angewandten Aufklärung«, das heißt, die Amerikaner waren immer offen für neue Informationen, die an der Zersetzung von Traditionen mitwirkten. Dieser Trend zugunsten des »Neuen« setzt sich in den USA besonders deshalb schnell durch, weil ihr kommerzieller Stil Neuerungen bevorzugt, die schnelle Gewinne erlauben. Die amerikanische Wirtschaft handelt in ihren Transaktionen mit relativ kurzfristigen Perspektiven. Dies hat Vor- und Nachteile. Die deutsche Wirtschaft ist eher mittelfristig orientiert, die japanische Wirtschaft eher langfristige. Der Nachteil der eher kurzfristig orientierten amerikanischen Perspektive liegt sicherlich darin, daß manche Geschäftsbeziehungen von der Unternehmensleitung nicht aufgebaut werden können, weil die Aktionäre nicht zu einem mittel- oder gar langfristigen Verzicht auf ihre Dividende zu bewegen sind. Das bedeutet umgekehrt, daß in amerikanischen Unternehmen solche Finanzmanager Karriere machen, die gute Ideen in bezug auf den schnellen Umsatz des Unternehmenskapitals haben. Dieser Stil des Wirtschaftsverhaltens schließt es aus, in anderen Kulturen gleiche Ergebnisse zu erzielen.

Aber bisher vermißte der riesige nordamerikanische Wirtschaftsraum – in vielen Bereichen – noch keineswegs die anderen Möglichkeiten des Weltmarktes. Zudem war das vergangene Jahrzehnt durch das Eindringen von ausländischem Kapital und nicht durch amerikanische Handelsbilanzüberschüsse gekennzeichnet. Nordamerika ist selbstgenügsam,

seine Manager spielen das Spiel nach eigenen Regeln. Sie konkurrieren gegeneinander mit einem Höchstmaß an Informationsbedarf über die Konkurrenzunternehmen des eigenen Wirtschaftsraums. Wissen ist nötig über Börsentrends, kongressionale Budgetentscheidungen, über Fusionen und technologische Innovationen. Dieser Markt ist dynamisch auf kurzfristige Transaktionen angelegt, mit Belohnungen für den Sieger und Strafen für den Verlierer. In den USA stellt die situative ökonomische Freiheit und ihre Entsprechung, die freie Vereinigung, die typische Sozialstruktur dar. Wettbewerb um Information und Meinung, schnelles Anpassen an veränderte Situationen und damit situative Lernfähigkeit sind die gefragten und erwarteten Verhaltensweisen der Entscheidungsträger.

Im Vergleich dazu ist der deutsche Wirtschaftsstil offensichtlich ein anderer. Gesellschaften und Wirtschaften, die im Unterschied zu den USA über langfristigere Zeitplanungen verfügen, haben eine andere Einstellung zu Entscheidungen und Informationen. Die Bundesrepublik Deutschland verfügt über ein abgestuftes Wirtschaftssystem, in dem das freie Spiel der Kräfte organisiert ist. Die Unternehmen sind in Branchenverbänden zusammengefaßt, die Industrie- und Handelskammern sind Serviceinstitutionen halbstaatlicher Art, die der Branchenorganisation die regionale hinzufügen. Viele Investitionsentscheidungen und Transaktionen werden durch das Bankensystem koordiniert und organisiert. Die Globalsteuerung seitens der Bundesregierung wird sehr bestimmt differenziert von der föderalen Struktur des politischen Systems. Dieses privatwirtschaftliche System mit seinen Strukturen und Elastizitäten ist in seiner Art einzigartig in der Weltwirtschaft. Die Schwächen der kurzfristig orientierten Konkurrenz, die manche Branchen der amerikanischen Wirtschaft daran hindert, langfristig zu planen, sind ihm fremd.

Die deutsche Wirtschaft hat freilich das Problem, daß ihre Entscheidungen, das heißt auch die Informationsverarbeitung, oft nicht durch eine heilsame Konkurrenz korrigiert werden. Viele Produkte der deutschen Industrie haben so hervorragende Eigenschaften – einschließlich der Güte, der Einhaltung der Lieferzeiten und des Service –, daß es zu wenig Konkurrenzprodukte gibt. Entscheidungen werden aufgrund einer autonomen Auswahl relevanter Informationen gefällt. Dieser Zustand lädt zu »pathologischem« Verhalten ein. Entscheidungen können nämlich bei minimaler Information getroffen werden; der bisherige Erfolg rechtfertigt ja alles. An die Stelle von korrigierenden Informationen



tritt dann die Konsensbeschaffung. Das verschachtelte deutsche Wirtschaftssystem kann durchaus auf der Betriebsebene ein unheiliges eiserne Dreieck von Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften produzieren, gegen das jegliche Alternative zum Scheitern verurteilt ist. Von solchen monolithischen Blöcken werden zusätzliche, die bisherigen Entscheidungen problematisierende Informationen ungeprüft abgewiesen. Dies war zum Beispiel der Fall bei vielen Projekten der deutschen Atomwirtschaft, der Energiewirtschaft und bei der Infrastrukturplanung. Der Subventionsstreit über die deutsche Kohle zeigt das Ausmaß von Ressourcenverschwendung, die damit einhergeht. Im Ausnahmefall lernen solche Systeme, wie zum Beispiel besonders deutlich am französischen Beispiel zu sehen ist, nur durch finanzielles und technologisches Scheitern. Das Fazit aus dieser Gemengelage ist, daß monolithische Blöcke bzw. korporatistische Gesellschaftsorganisationen einen hohen Konsens produzieren können, der, wie Deutschland und Japan belegen, außerordentlich erfolgreich sein kann. Belastet sind diese Modelle dadurch, daß dieser Konsens im Falle von Fehlentscheidungen äußerst schwer und nur mit hohen Kosten zu korrigieren ist.

Auf dieses Problem hinzuweisen ist sicherlich nicht nur in diesem Zusammenhang, sondern in dem breiteren der deutschen historischen Entwicklung nötig. Deutsche Funktionselemente scheinen generell dazu zu neigen, Konsens an die Stelle von problematisierender Information zu setzen. Kritik an Entscheidungen wird dann im Regelfall durch Machtpositionen und eine entsprechende Arroganz auf der personalen Ebene »abgeschmettert«. Der ökonomische Individualismus hat sich bis heute in Deutschland nicht wirklich durchgesetzt. Die typische Sozialstruktur ist die von Großorganisationen. Vom »Normalbürger« wird Sicherheit der Eigeninitiative und der Risikobereitschaft weitgehend vorgezogen.

Abschottung gegen Information aufgrund von Konsensbildung betrifft nur die eine Seite der spezifisch deutschen Informationsverarbeitung. Durch die deutschen Kontinuitätsbrüche und die nach dem Zweiten Weltkrieg überstarke Orientierung der deutschen Manager an den USA herrscht in der Regel Leichtgläubigkeit gegenüber internationalen Unternehmensberatungen, die ihre Informationsgrundlagen vor allem in den USA beschaffen. Der Wert dieser Informationen und ihr Preis stehen in einem erheblichen Mißverhältnis.

Es gibt zwei Probleme, die hier Vorbehalte auslösen. Es handelt sich *einmal* um den Wert statistischer Daten, zum Beispiel über die Bevölke-

rungsentwicklungen oder über die Konjunkturdaten verschiedenster Ordnung, und es handelt sich *aber auch* um die Aktualität dieser Daten mit Bezug auf Entscheidungsbedarf. Beide Probleme werden übrigens in den USA ganz offen diskutiert. Der Wert statistischer Langzeitdaten wird durch ihre Irrelevanz, ihr Veralten und durch ihre ideologische Aufbereitung gemindert.

Seit Beginn der achtziger Jahre befinden sich die von J. M. Keynes inspirierten Wirtschaftsprognosen in einem dauerhaften Dilemma: Aufgrund irrelevanter oder veralteter Indikatoren sind ihre Prognosen nicht eingetroffen. So sagten die führenden Wirtschaftswissenschaftler in den USA zu Beginn des Jahres 1983 den Fortgang der Rezession oder aber nur ein geringes Wachstum von circa 1 Prozent voraus. Das Wachstum des BSP belief sich aber im ersten Quartal 1983 auf circa 4 Prozent. Die Daten, auf denen die Prognosen beruhten, stellten den Stand der amerikanischen Wirtschaft vom Herbst 1982 dar, die noch die Trends der Rezession erhoben hatten. Hinzu kam, daß die vorwiegend an Keynes orientierten Prognosen ideologisch davon überzeugt waren, daß mit Reagans Wirtschaftspolitik ein Aufschwung nicht zu bewerkstelligen sei. Das Problem der veralteten Daten ist sicherlich als entscheidend einzustufen, da es selbst bei größter Anstrengung nicht zu beseitigen ist: Große quantitative Datenmengen sind einerseits zu erheben, andererseits auszuwerten, und zwischen der Durchführung dieser beiden Arbeitsschritte liegt notwendigerweise eine Zeitspanne von einigen Monaten. Ein sich schnell verändernder Wirtschaftsprozess beeinflusst somit unter der Hand die Qualität der erhobenen Daten. Man kann diesem Dilemma nur dadurch entgehen, daß für prognostische Zwecke zusätzlich »weiche« Daten durch Befragung ermittelt werden. Da Unsicherheit bei dieser Lage grundsätzlich nicht auszuschließen ist, wird es zunehmend wichtiger, Informationen durch spezifische Untersuchungen zu beschaffen.

Die Konjunktur, die der Beruf des Informationsmaklers in den letzten Jahren hatte und in Zukunft noch haben wird, bestätigt diese Annahme. Wer zum Beispiel im Bereich des Technologietransfers in den USA hinreichende Informationen haben will, benötigt neben den allgemeinen Daten einer Branche zusätzliche Informationen, um auf den Stand der neuesten Trends zu kommen. So ist es im Bereich der Biotechnologie unabdingbar, über den Forschungsstand der Gentechnologie informiert zu sein. Zusätzlich ist freilich der jeweils aktuelle Stand der Patentierung

gen zu recherchieren, und zudem ist den Forschungen auf die Spur zu kommen, die sich noch im Laborstadium befinden. Erst dann ist eine Informationsrecherche soweit gediehen, daß sie mit den Interessen von Firmen verzahnt werden kann und sich die Frage eines Technologietransfers in diesem Bereich konkret beantworten läßt.

Diese Kombination in der Informationsbeschaffung aus allgemeinen und eigens recherchierten spezifischen Daten läßt sich in den USA besonders gut durchführen. Die Konkurrenzsituation im ökonomischen und politischen Bereich sowie die Schnelligkeit des gesellschaftlichen Wandels verlangen nach Institutionen der Informationsaufbereitung. Der amerikanische Kongreß alleine hat vier große Büros geschaffen, die seinen Informationsbedarf abdecken sollen. Zusätzliche Informationen werden in den einzelnen Ausschüssen produziert. Die von diesen Institutionen gewonnenen allgemeinen Daten haben sich für Recherchen im Bereich neuerer Technologien, im Gesundheitswesen und bei der Frage des Wertewandels als Ausgangspunkt für spezifische Recherchen bereits als fruchtbar erwiesen. Die Vernetzung zwischen diesen Institutionen und weiteren Lobbyorganisationen, privaten und universitären Instituten und Medien garantiert in den großen Zentren der USA einen äußerst fruchtbaren Arbeitszusammenhang für Informationsbeschaffung. Dennoch ist zur Vorsicht zu raten, denn die für die USA typische Überproduktion von Daten und Informationen verlangt nach Einschätzung ihrer Relevanz, die aus bestimmten Handlungszusammenhängen, zum Beispiel Entscheidungen in wirtschaftlichen Prozessen, oder aus spezifischen kulturellen Zusammenhängen abgeleitet werden muß. Eine Leichtgläubigkeit gegenüber amerikanischen Unternehmensberatern, die ihrem eigenen kulturellen Kontext verhaftet sind, ist hier nicht angebracht. Die Dimensionen Optimismus und übertriebene eigene Selbstdarstellung zeichnen amerikanische Firmenkulturen aus und sind nicht einfach in die eher distanziert-nüchternen Kulturstile Europas zu übertragen.

### 2.3 Zu Problemen der Informationsgesellschaft

Der amerikanische Präsident Bill Clinton und sein Vizepräsident Al Gore haben in ihrer Regierungserklärung »Towards the People« für den Aufbau von elektronischen »Superhighways der Information« gewor-

ben. Es wird ein »Netzwerk von Netzwerken« sein, das die USA zu einem »multidimensionalen Großhirn« verwandeln soll. Al Gore vermutet – wahrscheinlich zutreffend –, daß der »Superhighway« der »wichtigste Markt des 21. Jahrhunderts« wird. Diese Aussicht löste in den USA und Europa ein Fusions- und Kooperationsfieber aus. Online-Kommunikation, etwa per »Internet« – mit etwa dreißig Millionen Benutzern –, »CompuServe«, »AOL« oder dem deutschen »T-Online«, bietet die Möglichkeit, in Minuten Informationen rund um die Welt zu schicken bzw. abzurufen. Dies wird schon in absehbarer Zeit zu unserem Alltag gehören.

Bei diesen veränderten Rahmenbedingungen werden für das Management die zweckdienliche Informationsauswahl, ihre Beschaffung und Bewertung sowie die innerbetrieblichen Konsequenzen daraus immer wichtiger. Die Berücksichtigung von neuen Informationen für einen beliebigen Problembereich geht in der horizontalen und vertikalen Informationsbeschaffung nahezu gegen unendlich. Die Problemlösung, die hier naheliegt, hat der prominente amerikanische Kommunikationstechnologe Jonathan Seybold formuliert: »Bei der steigenden Informationsflut wird wieder das Bedürfnis nach redaktioneller Selektion, Zusammenfassung und Interpretation zunehmen, um dem Verbraucher zu helfen, Informationen zu filtern und schlau zu werden in einer stets chaotischen Welt.«

Diese Schwierigkeiten einer modernen Informationsgesellschaft sind deshalb nicht als gering einzuschätzen, da sie Disparitäten in der Gesellschaft hervorrufen, die bis in die Lebenszusammenhänge der einzelnen Personen hineinwirken. Wer zum Beispiel Informationen nicht angemessen verarbeiten kann, wird häufig auch seinen sozialen Status verlieren. Ein Problem im Umgang mit Informationen liegt dabei in der bereits angesprochenen Schwierigkeit, allgemeine und besondere Informationen für die Verfolgung von Zielen zu verbinden.

In nahezu jeder Entscheidungssituation besteht das Problem, daß der Entscheidende über ein Zuviel an allgemeinen und ein Zuwenig an spezifischen Informationen verfügt. Dieses *erste* Problem ist grundsätzlich nicht zu beheben und stellt eine *Paradoxie* der Informationsgesellschaft dar, da besondere Informationen für anstehende Entscheidungen nicht aus allgemeinen Informationen folgerbar sind und Informationen jenseits ihrer Qualität als »gut« oder »schlecht« immer nur eine relative Genauigkeit aufweisen. Es sind immer wieder neue Hypothesen aufzu-

stellen, um die Relevanz, die Güte und die Zweckmäßigkeit von Informationen zu beurteilen. Wird dieser Zusammenhang nicht durchschaut, dann geraten oft betriebliche oder wissenschaftliche Experten in die Rolle der Sündenböcke, weil sich ihre unterschiedlichen Stellungnahmen zum Beispiel zur Atomenergie, Gentechnologie, Umweltproblemen als Unfähigkeit darstellen. Häufig gerät die akademische Forschung in diese Rolle, obwohl es leicht einsichtig ist, daß eine Forschung, die nicht auf spezifische Entscheidungen bezogen ist, natürlich auch nicht hinreichend zur Bewältigung einer spezifischen Aufgabe beitragen kann. Auch die mangelhafte Genauigkeit unserer Daten wird heute oft falsch verstanden. Nur im Bereich technischer Projekte ist Genauigkeit hinlänglich möglich, und das nur aufgrund des Tatbestandes, daß ein technologisches Projekt auch aus seinen Kontexten ausgegliedert werden kann. Andere, zum Beispiel Wirtschaftsinformationen können nur um den Preis des *Informationsverlustes* aus ihren Kontexten gelöst werden. Diese Ausklammerung erfolgt zwar häufig, aber sie führt zu dem Ergebnis, daß sich die erreichte Genauigkeit als Scheingenauigkeit erweist. Werden Kontexte nicht ausgeklammert, dann kann man verdeutlichen, warum Genauigkeit nie vollständig erreicht werden kann.

Die nicht abschließbare Aufnahme und Verarbeitung von neuen Informationen erweitert den Horizont von Problemidentifizierer und -löser. Diese verfügen aber zu keinem Zeitpunkt über alle möglichen Informationen. Vielmehr verändern zusätzliche Informationen die Auswertung des Informationsbestandes. Eine Reaktion zur Bewältigung dieser Situation ist die Entwicklung von den General-Interest- zu den Special-Interest-Programmen und eine Angleichung an den Printbereich, die zwar dieses Paradox nicht löst, aber einen Umgang mit ihm erlaubt.

Ein *zweites* Problem der Informationsgesellschaft wurde schon angedeutet, nämlich die Zunahme von Informationen bei gleichzeitig wachsender Schnelligkeit ihres Veraltens. Zwar wird der Verbreitungs- und Verarbeitungsumfang durch die großen innovativen Potentiale der modernen Technologien in häufig ungeahnter Weise erhöht, es zeigt sich aber, daß sich aus der beschleunigten Umsetzung von Information und dem Veralten von Wissen Folgeprobleme ergeben, die wir häufig nur ganz unzureichend zu bezeichnen vermögen, zum Beispiel die im Rahmen der gegenwärtigen Kommunikationstechnologie enorm gestiegene *Verfügbarkeit* und der daraus entstehende Streß.

Das *dritte* Problem wurde bereits damit angesprochen, daß Informa-

tionen in ihrem spezifischen kulturellen Zusammenhang verstanden werden müssen. Informationen werden, sofern sie nicht ausschließlich numerischer Art sind, sprachlich vermittelt und sind damit von den Deutungen abhängig, die u. a. vom Weltbild der jeweiligen Kultur geprägt sind. In jeder Kultur gibt es Selbstverständlichkeiten, auf die nicht besonders verwiesen werden muß, um darauf aufbauende Informationen als »bedeutsam« anzusehen. Bei der Übersetzung solcher Informationen ist es wichtig, den unausgesprochenen Hintergrund zu erkennen.

Das amerikanische Weltbild ist zum Beispiel stark von der Hervorhebung des Individuums als Adressat von Informationen geprägt. Soziale Vermittlungsinstanzen für den Informationsprozeß werden damit stark zurückgedrängt. An ihre Stelle tritt die Hervorhebung psychologischer Mechanismen, um den Informationstransfer zu bewerkstelligen. Im Unterschied dazu sind die traditional organisierten Gesellschaften, das betrifft zum Teil auch die europäischen, in ihrem Informationstransfer von einer stärker kollektiv- und sozialgruppenbezogenen Informationsverarbeitung geprägt.

Für den Praktiker stellt sich allerdings die Frage, ob er für seine Entscheidungen in jedem Fall dem wissenschaftlichen Prozeß bis zu seinem Ende folgen muß, um das für seine Entscheidungen gerade relevante Wissen zu erhalten. Diese Frage ist mit nein zu beantworten. Unternehmerisches Entscheiden findet im Normalfall in einer Umwelt statt, die durch Zeitknappheit und Konkurrenz geprägt ist. Dabei ist eine schnelle Anpassung an Veränderungen erforderlich, wobei wir davon ausgehen können, daß die Konkurrenten ebenfalls nur über ein begrenztes Wissen verfügen. In diesem Fall kann ein kalkuliertes Risiko das noch fehlende Wissen ausgleichen. Denn auch wenn ein perfektes Wissen – auf dem Stand der wissenschaftlichen Erklärung – zur Verfügung stehen würde, ist bei seiner Anwendung der Risikofaktor nicht auszuschalten. Paradox wird die Handhabung von *Risiko*, da es keine Größe ist, die man durch Wissen beseitigen kann, sondern eine Vorgabe bleibt, die der Umwelt des Handelns zuzuschreiben ist.

## 2. Teil

Kreativität – Organisation – Führung





---

# 1. Managementfähigkeiten

Der strukturelle Wandel von Managementaufgaben wird vor allem durch den sich entwickelnden europäischen Binnenmarkt und die internationale Vernetzung der Großunternehmen beschleunigt. Der europäische Markt bringt, vor allem für Unternehmen mittlerer Größenordnung, neue Marktchancen, aber auch eine ganz neue, schwer überschaubare Konkurrenzsituation. Hieraus ergeben sich Herausforderungen und Risiken. Für viele Branchen heißt dies eine Vergewisserung der jeweils eigenen Marktlage in dem Kräftefeld: eigenes Unternehmen – Konkurrenz – Kunden/Lieferanten. Mit der gegebenen Integration wird eine neue Ebene der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Interdependenz erreicht. Ein Paradox wird die neue gesamtwirtschaftliche europäische Lage und Entwicklung auszeichnen:

- Langfristige Entscheidungen und überkommene stabile Organisationsformen werden eher die Ausnahme als die Regel sein, das heißt, neue Chancen werden mit Unsicherheiten, Gewohntes und Vertrautes mit Relativierungen des Bewährten einhergehen – gleichzeitig ist aber auch davon auszugehen, daß die Entwicklung zu einem europäischen Markt und seiner Vernetzung mit den internationalen Märkten kalkulierbar ist und neue Organisationsformen Stabilität entwickeln müssen, um gegenüber dem Wandel bestehen zu können.

Das Management und die Managementbefähigung verlangt von jedem Unternehmen die Umsetzung von Fachkompetenzen in ständige Innovation, die flexible Anpassung wirtschaftlicher Strategien sowie die Gestaltung multikultureller und multiethnischer Bedingungen. Die Behauptung am internationalen Markt erfordert ihrerseits eine Berücksichtigung der jeweiligen kulturellen Muster von Zeit, Autorität, Rationalität und Kommunikationsfähigkeit.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang ein *kreatives Management*? Die grundsätzlichen Befähigungen eines Managers werden im folgenden umrissen. Es handelt sich um sechs Grundfähigkeiten, die ihn für seine Position qualifizieren (C. R. Hickman, M. A. Silva, 1984). Ein Manager sollte:

- über *kreative Einsichten* verfügen,
- sich aber auch in *Sensibilität* schulen,
- die Anforderungen der Zeit zu einer *Vision* verdichten,
- sich Freiraum für *Beweglichkeit* erhalten, um Wandel vorwegzunehmen,
- in der Lage zu sein, den Wandel *Schritt für Schritt* umzusetzen, und schließlich
- auch *Souveränität* und *Geduld* haben, um Wandel zu steuern und damit zu bewältigen.

Für sich genommen stellen diese Fähigkeiten herausragende Charaktereigenschaften dar, die vom Anspruch her sehr weitgehend formuliert sind. Es kann aber auch nicht auf dieses Anforderungsprofil verzichtet werden, da ein integriertes Management zumindest annähernd solche Fähigkeiten erfordert. Angemerkt sei noch, daß diese Fähigkeiten sicher nicht am Anfang einer Karriere stehen, sondern normalerweise ein Ergebnis beruflicher Erfahrungen sind. Die Fähigkeiten sind ihrerseits in die Unternehmensorganisation einzubinden, um wirksam werden zu können. Die Entwicklung von Managementfähigkeiten ist aber immer auch abhängig von der Unternehmenskultur, die ihre Entfaltung begünstigt, erschwert oder verhindert. Lassen wir uns im folgenden auf die sechs Grundanforderungen ein.

## 1.1 Kreative Einsichten

Was Kreativität bedeutet, läßt sich nicht genau definieren. Wir umreißen sie am besten mit der Fähigkeit, mit Hilfe von Imagination über Gegebenes hinauszugehen und durch überraschende, neue Gedankenspiele Vorteile und Stärken zu erkennen. Kreativität verlangt eine entsprechende Grundeinstellung. Sie mißtraut einem »Es war schon immer so!«. Kreative Manager lassen sich auf Wandel ein, auch dann, wenn sie dabei auf Widerstand stoßen. Sie sollten Begeisterung, Enthusiasmus und Eifer wecken können und verlassen sich nicht auf hergebrachte Regeln und auf Konformität. Sie versuchen, ohne Furcht und Selbstzweifel zu sein, und orientieren sich nicht in jedem Fall nur an Logik und präziser Beweisführung. Sie lehnen vor allem ein Denken in Schwarz-Weiß-Kategorien ab.

Dem Kreativen steht ein nur auf Praktikabilität und nur an Effizienz ausgerichtetes Denken entgegen, das heißt, ein Denken, das nur der schnellen, kurzatmigen Umsetzung verpflichtet bleibt. Kreativität bedeutet im Unterschied dazu die Offenheit für das Wissen und die Erfahrungen anderer, für Diskussionen sowie für neue Informationen und Perspektiven. Sie ermutigt zu Diskussionen und Widerspruch und schafft ein Klima für neue Ideen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, solche Fragen an die Mitarbeiter und Kollegen weiterzugeben, die man selbst nicht beantworten kann. Die angesprochenen Einstellungen eröffnen neue und andere Perspektiven und sensibilisieren für die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Marktteilnehmern. Dies leitet zur nächsten Fähigkeit über.

## 1.2 Sensibilität

Kreativität bezieht sich auf die Erkenntnis von Chancen und Alternativen bei Problemlösungen. Sensibilität betrifft dagegen die Gestaltung der Mitarbeiterbeziehung. Auf fünf Ebenen haben sich Manager gegenüber ihren Mitarbeitern sensibel zu verhalten. Im Einzelfall kommt es dabei nicht auf eine schematische Zuordnung, sondern auf die subtile Mischung an.

Mitarbeiter haben zunächst einmal, das ist sozusagen die *erste* Ebene, Sicherheitsbedürfnisse und Sicherheitserwartungen. Sind diese befriedigt, dann betreten viele eine *zweite* Ebene. Sie entwickeln Zugehörigkeitsgefühle und möchten – in wie bescheidenem Umfang auch immer – selbst »mitmischen«. Sie wollen eingebunden sein. Die *dritte* Ebene bezeichnet schon die Aufsteiger. Sie wünschen Anerkennung und zeigen Bedürfnisse und Erwartungen, die in diese Richtung weisen. Eine *vierte* Ebene wird von der nächsten Gruppe betreten, ohne deren Vorhandensein es die Leistungen und Produkte einer modernen Industrie- und Informationsgesellschaft nicht gäbe. Es sind diejenigen Mitarbeiter, die einen Anspruch auf qualitativ hochstehende Leistung erheben. Sie sind unzufrieden, wenn sie nicht gefordert werden. Mit diesem Mitarbeiter-typ ist die Gruppe der *fünften* Ebene verwandt. Sie strebt in ihrer beruflichen Leistung Selbstverwirklichung an. Zum Nutzen und Nachteil eines Unternehmens bringen diese Mitarbeiter ihre Lebensentwürfe und Absichten, ihre Wünsche und Träume in ihren Beruf ein.

In einem europäischen Wirtschaftszusammenhang gibt es vielfältige Betätigungsfelder. Der sensitive Manager erkennt die Vor- und Nachteile der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und setzt diese entsprechend ein. Insgesamt gilt, daß die ganze Belegschaft eingebunden wird und einige Mitarbeiter die Rolle von »Zugpferden« übernehmen.

### 1.3 Vision

Neue Ideen und deren Umsetzung gehen aber gleichzeitig auch mit Unsicherheiten bei den Betroffenen einher, zum Beispiel Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen, mangelndes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, die für neu eingerichtete Arbeitsabläufe erforderlich sind. Ein Management, das seine Mitarbeiter kennt, wird bei dem Blick auf die gewachsene Mitarbeiterstruktur sofort erkennen, daß sich die erforderliche Umorientierung nicht bei allen Mitarbeitern ohne Schwierigkeiten durchführen läßt. Kreative Einsichten und Sensibilität führen deshalb eher zu einem zögernden Verhalten gegenüber der sozialen Umwelt. Es kann durch die Fähigkeit zur Vision überwunden werden. Mit ihr qualifiziert sich ein Manager für die Spitzenpositionen. Daraus erwachsen für Karrieren und für ein Unternehmen aber auch Gefahren, wie sie das »Peter-Prinzip« (Beförderung in die Unfähigkeit sowie uneffektiver Aufbau von Leitungspositionen) belegt.

Ein visionärer Manager oder Unternehmer entwirft und artikuliert seine Philosophie über die Zukunft des europäischen Marktes mit seinen Herausforderungen und Chancen in einer veränderten weltwirtschaftlichen Lage. Die Vision hilft ihm beim Aufbau von Führungsstrategien, aber auch dabei, über die Unternehmensphilosophie hinauszugehen. Er entwirft und bezieht seine Philosophie auf die wichtigsten betrieblichen Strategien und ihre Umsetzung. Bezugspunkte sind dabei für ihn die Zentralprobleme des Unternehmens. Er faßt die Aktionen gemeinsam mit den Mitarbeitern ins Auge, welche die Vision umsetzen sollen, das heißt aber, es sind *anregende* Visionen zu schaffen. Sein Aktivismus wird sich in dieser Phase nur dann auf die Mitarbeiter übertragen, wenn er seine Vision *engagiert vorlebt*. Sie müssen für die Vision begeistert werden, denn sie sollen sie verwirklichen; keinesfalls dürfen sie von der Vision erdrückt und übersteuert werden. Vielleicht sollte er auch einmal in der Spätschicht mitarbeiten, wie es zum Beispiel T. Peters empfiehlt.

Zur Umsetzung der Vision gehört aber immer das Fragenstellen und das Zuhörenkönnen. *Die Vision macht sich auf den Weg, sie wird zur Mission.* Wie werden etwa Produktpaletten der Papier- und Druckindustrie in 15 Jahren aussehen? Wie wird dieser Wandel mit einem Kundestamm kombiniert, der auf die neuen Produkte am meisten ansprechen wird? Wie denkt die Konkurrenz darüber? Wie fügen sich die einzelnen Elemente zu einem einzigen Entwurf zusammen? Der zu entwickelnde Aktivismus muß sich auf alle Ebenen eines Unternehmens übertragen, das heißt, das Unternehmen muß sich bereits heute auf die Zukunft hin orientieren.

Die Zusammenfassung der Vision ist, ausgehend von diesem Zustand, in vier Szenarien zu leisten:

- Die gültige Fassung der Philosophie des Unternehmens, ihre strategische Richtung und ihre kulturellen Werte, werden in einfacher Form zusammengefaßt.
- Eine Worst-Case-/Best-Case-Analyse identifiziert und quantifiziert alle denkbaren positiven und negativen Ergebnisse der Vision.
- Die Schlüsselfaktoren des anvisierten Wandels, wie Mitarbeiter, Finanzmittel, Ressourcen und Expertisen, werden noch einmal auf ihre Tauglichkeit zur Umsetzung der Vision geprüft.
- Die wichtigsten Abläufe werden in eine Abfolge gebracht, in der klar werden soll, welche Auswirkung ein Ereignis für ein anderes haben kann. Sofern die Vision auf das eigene Unternehmen gerichtet ist, wird in einem weiteren Schritt Beweglichkeit nach außen verlangt, um den Wandel steuern zu können.

Eine Vision ist immer auch eine Orientierung in den Situationen, in denen alle Kontrollen ausfallen. Daran zeigt sich ihre Bedeutung und ihre Wirksamkeit (siehe auch Abbildung 1, S. 62).

## 1.4 Wandel und Beweglichkeit

Wir müssen heute damit leben, daß sich unsere Umwelt nicht nur schnell, sondern auch nicht vorhersehbar verändert. Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit des Managers werden deshalb zu einer überaus wichtigen Ressource. Von Unternehmensstrategen wird heute die Auf-

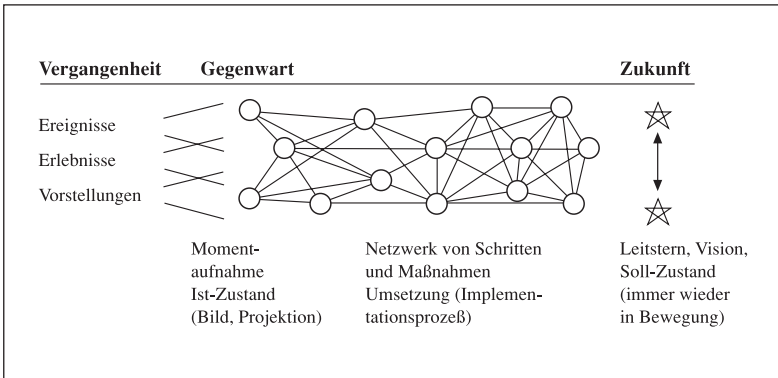


Abbildung 1: Unternehmensentwicklung (nach Franz Biehal)

fassung vertreten, daß *die Lerngeschwindigkeit von Unternehmen größer sein muß als das Veränderungstempo der Umwelt*. Die wichtigsten Dimensionen des Wandels lassen sich an dem folgenden Diagramm verdeutlichen. Es zeigt den Fall (Typ B), bei dem die Erhöhung der Lerngeschwindigkeit in ihren Grenzbereich tritt (siehe Abbildung 2).

Wandlungsprozesse unterscheiden sich nach ihrem Zeithorizont und nach ihrer Intensität. *Diagramm 1* zeigt, daß zum Beispiel ein Wandel oft plötzlich ausgelöst werden kann (*B*); für andere Veränderungen können eine normale und eine Langzeitdimension angenommen werden. Es leuchtet ein, wie entscheidend für ein Timing die Einschätzung des Zeithorizontes ist. Wandlungsprozesse laufen aber auch gleichzeitig ab. Da gilt es, die verschiedenen Arten des Wandels rechtzeitig zu erkennen, ihre Auswirkungen und ihre Intensität einzuschätzen und zu gewichten. Werden sich auf dem europäischen Markt Kunden, Technologien und Konkurrenten auf einmal verändern? Welche Veränderungen werden dann das größte voraussehbare Ausmaß für das Unternehmen haben? Oder werden die Veränderungen nacheinander eintreten, so daß sie sequentiell abgearbeitet werden könnten? Wird mit einem plötzlich eintretenden Wandel des Typs *B* im *Diagramm 1* zu rechnen sein? Könnte zum Beispiel Papier in der nächsten Zeit technisch anders hergestellt werden als heute? Was bedeutet das Umweltproblem für dieses Produkt? Deuten sich Substitute zu seiner Herstellung an? Ein plötzlich eintretender Wandel zeichnet sich dadurch aus, daß er nicht berechenbar ist. Inso-

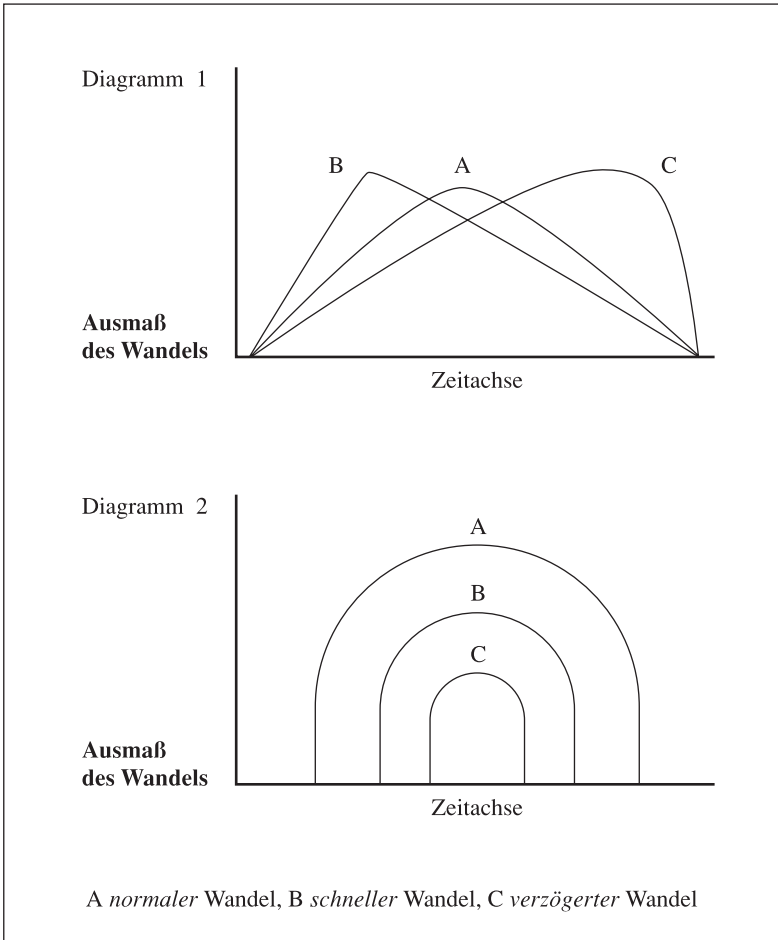


Abbildung 2: Zyklen des Wandels (nach C. R. Hickman, M. A. Silva)

fern läßt sich die Lerngeschwindigkeit von Unternehmen in bezug auf Typ *B* nicht gezielt beschleunigen. Es lassen sich aber Vorkehrungen treffen, um mit diesem Grenzbereich umgehen zu können, zum Beispiel durch Einstellungsänderungen und ein Frühwarnsystem.

Die Vorbereitung auf Wandel – eine zentrale Aufgabe des Managers –

erlaubt es, in Wandlungsprozessen Vision und Beweglichkeit Schritt für Schritt und beharrlich umzusetzen zu müssen.

## 1.5 Fokussierung

Vision und Beweglichkeit zeigen eine Perspektive und einen Weg auf. Ihn erfolgreich zu gehen verlangt die Durchdringung jeder anstehenden Aufgabe. Manager sollten der Verwirklichung, der Durchführung jeder wichtigen Entscheidung die erforderliche Aufmerksamkeit und Zeit widmen. Dazu bedarf es der Konzentration, aber auch der Fähigkeit zum radikalen Wechsel von einer Aufgabenstellung zur anderen. Die Gefahrenquelle jeder Fokussierung ist die Vermischung mehrerer Aufgaben und die Schwierigkeit, Wichtiges vom Unwichtigen zu trennen.

Die Motivation zur Fokussierung leitet sich aus dem Interesse ab. Jeder Manager muß sich fragen, welche Aktivitäten des Unternehmens ihn wirklich interessieren, wo er Kompetenzen entwickeln oder Aufgaben delegieren möchte. Wenn ein Manager am Marketing interessiert ist, nicht aber an der Finanzierung, sollte er dafür den geeigneten Mitarbeiter auswählen. Ohne Interesse erlahmt die Kraft zum Fokussieren. Hieraus erwachsen Gefahren. Ein Manager sollte sich selbst kritisch fragen, ob er jeder Aufgabe die ihr zukommende Zeit gewidmet hat oder nicht, ob er die Aufgabe zügig durchgeführt hat, oder ob er aus Sachzwang handelt. Zur Fokussierung sollte deshalb auch an Rotation gedacht werden, weil Routine ermüdet.

Zur Verwirklichung der Vision bedarf aber vor allem der Festlegung des Wandels mit Bezug auf das eigene Unternehmen, das heißt, es ist eine Entscheidung darüber zu treffen welche Abteilungen, Strukturen und Prozesse umzustrukturieren und welche Fähigkeiten und Managementorientierungen zu entwickeln sind. Die Umsetzung der Umstrukturierung erfordert aber auch eine Quantifizierung des Einsatzes der Ressourcen für jeden einzelnen Gesichtspunkt im vorgenannten Schritt. Hierzu wird ein Allokationsplan und ein Zeitplan mit einer entsprechenden Gewichtung der betroffenen Elemente zu erstellen sein. Die Umsetzung sollte dabei immer mit einer genauen Überprüfung des Fortschritts und der notwendigen Anpassung und Selektion erfolgen. Die bewußte Gestaltung des Wandels ruft die sechste Managerfähigkeit auf den Plan.



## 1.6 Geduld

Aus der Vorwegnahme der Zukunft mit Hilfe einer überprüften Vision sollte die Zuversicht erwachsen, dem eigenen Ansatz zu vertrauen. Veränderungen sind in ihrem weiteren Verlauf von einer höheren Warte aus zu kontrollieren und sollten niemals nur auf einer Tag-zu-Tag-Basis beurteilt werden. Die Detailsentscheidungen erfolgten bereits durch die Fokussierung. Das Management sollte dann gelassen neben den eigenen Entscheidungen stehen und Korrekturen nicht übereilt, sondern in Ruhe beschließen. In dieser Phase der Verwirklichung sollten viele Einzelumsetzungen an die Mitarbeiter delegiert werden, die sich mit dem Wandel identifiziert haben. Ihnen Entscheidungen aufgrund eigener Nervosität zu entziehen, könnte in diesem Stadium nur kontraproduktiv sein. Sicherlich gibt es immer Grenzfälle. Wichtig ist jedoch, daß der den Wandel verantwortende Manager die Motivation durch Wiederholung und Bestätigung der Vision am Leben erhält. Um Geduld aufzubringen, ist es nötig, über die Quellen von Ungeduld und Gereiztheit nachzudenken. In dieser Phase kann es zum Beispiel hilfreich sein, Inspiration von außen zu suchen, sich abzulenken, um Souveränität zu entwickeln und durchzuhalten. Geduld schließt die anderen fünf Fähigkeiten ein und verbindet diese mit der Persönlichkeit des Managers.

Die Grundfähigkeiten eines Managers betreffen seine geistigen, psychologischen und praktischen Fähigkeiten, seine Sozial- und Kulturkompetenz sowie seine Erfahrungen mit der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Ihre Umsetzung bedarf aber einer organisatorischen Einbindung und einer Umsetzung in die Führungsstrategie. Dies gelingt dann, wenn die *Schnittstellen* für die organisatorische Einbindung von kreativem Management und Innovation in der Unternehmensorganisation erkannt werden. Managementaufgaben und Organisationsaufbau sind immer wieder auf ihre Verträglichkeit zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

## 2. Innovative Organisation

»Tatsächlich glaube ich, daß sie den Wettlauf mit der Zeit verlieren, wenn sie nicht alle sechs oder zwölf Monate reorganisieren, und zwar in einem beträchtlichen Maß.«

*Tom J. Peters*

Unternehmen organisieren sich heute in weltweiten Netzen. In Zukunft wird daher noch weniger von rein deutschen, amerikanischen oder französischen Unternehmen und Produkten gesprochen werden können. Entscheidungen werden nicht mehr vom Stammhaus getroffen, sondern von den Fachleuten vor Ort. In der herkömmlichen Massenproduktion waren die Unternehmen straff organisiert und die Organisations- und Arbeitsabläufe standardisiert. Die Arbeitsanweisung war das klassische Steuerungsinstrument. Die Herstellung hochwertiger, international konkurrenzfähiger Güter bzw. die Bereitstellung entsprechender Dienstleistungen bedarf dagegen einer anderen Organisation. *Die Problemidentifizierer und die Problemlöser sowie die Unternehmensstrategen haben in einem engeren Kontakt zu stehen, damit gemeinsam nach Problemlösungen gesucht werden kann.* Dazu müssen die Informationen auf einem kurzen Instanzenweg übermittelt werden können, um in einer geringen Zeitspanne die erforderlichen Problemlösungen zu erarbeiten und Entscheidungen zu fällen. Das größte Hindernis für Umstrukturierungen ist dabei die Komplexität der Unternehmen, die ihre Flexibilität behindert.

Innovation ist jedoch, vergleichbar der Kreativität, nicht genau zu definieren. Die Fähigkeit zur Innovation umreißen wir am besten mit der gegebenen Charakteristik von Kreativität. Innovation verlangt aber auch eine Bereitschaft zum Lernen und zur schnellen Informationsverarbeitung. Dies gelingt nur, wenn die Unternehmensstrukturen vereinfacht und verkleinert werden. Ein Unternehmen wird nur dann Erfolg haben, wenn Problemidentifizierer, Problemlöser und Strategen in den jeweiligen Stadien der Organisationsplanung und -entwicklung von Anfang an zusammenwirken. Die Unternehmensstrategie bedarf dazu einer langfristigen Perspektive und ihre Umsetzung hat alle Abteilungen eines Unternehmens einzubeziehen.

Über den Erfolg von Umstrukturierungen entscheidet, an welchen neuralgischen Punkten der Organisationsgestaltung die Innovationsfunktion und -verarbeitung greifen soll. Es empfiehlt sich deshalb, die *offenen Schnittstellen* für Umstrukturierungen und organisatorische Innovationsverarbeitung zu bezeichnen. In diesen Schnittstellen ist das kreative Management umzusetzen. Über sie verläuft seine organisatorische Einbindung und die Umsetzung der Unternehmensstrategie über die Schwellen nach innen in die Unternehmensorganisation hinein und in den Außenbereich. Als *Schnittstellen*, in denen sich integratives Management und Strukturwandel überschneiden, sind die *Unternehmensziele*, die *formelle* und die *informelle Organisation*, die sogenannten *Strukturmerkmale*, und die *verborgene Struktur des Managementprozesses* der Unternehmensorganisation, die *Entscheidungsvorgaben* sowie die *Aufbau-* und die *Ablauforganisation* hervorzuheben. Bei den erforderlichen Umstrukturierungen sind aber auch die *allgemeinen Probleme* von Unternehmen auf dem europäischen Markt mit einzubeziehen.

## 2.1 Die Rolle der Unternehmensziele

Der Vorstandsvorsitzende John Young von Hewlett-Packard stellt die Ziele seines Unternehmens folgendermaßen dar: »Sie sind eine Art Klebstoff, eine grundlegende Philosophie, eine grundlegendes Gefühl der Richtung, eine Ansammlung von Werten, die alles zusammenhalten.« Jedes Unternehmen verfolgt vorgegebene Ziele, entwickelt neue und ist durch seine Zielverfolgung definiert. An der Definition des obersten Unternehmensziels ist zumeist nicht zu rütteln. Die Erreichung von Unternehmenszielen und die Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Zielen erfordert aber auch ein *Management durch Symbole*. Die Zielorientierungen sind deshalb mit der *Corporate Identity* abzustimmen. Vor allem neue Entwicklungen in der Technologie und die Nachfrage nach veränderten Produkten, zum Beispiel im Hinblick auf Umweltverträglichkeit und Energieersparnis, erfordern bei der Festlegung des Unternehmenszweckes einen Strukturwandel.

Die Zielrealisierung ist aber in einigen Fällen von der Erreichung von Unter- und Nebenzielen abhängig. Diese *Zielhierarchie* ist einer ständigen Überprüfung zu unterwerfen, um jederzeit flexibel und innovativ auf

sich verändernde Marktsituationen, aber auch auf Veränderungen im innerbetrieblichen Geschäftsprozeß reagieren zu können. Die Entwicklung von Zielhierarchien wird heute mit dem Paradox umgehen müssen, daß sowohl *weitgehende* als auch *konservative* Unternehmensziele (nichts versprechen, das nicht gehalten, und nichts fordern, das nicht erbracht werden kann) zu verfolgen sind. Entscheidend für die Zielverfolgung – nach innen und außen – ist die *Integrität* eines Unternehmens, das heißt die Erfüllung seiner Verpflichtungen. Dadurch gewinnt es sein positives Image.

Das oberste Ziel eines Unternehmens ist sein Überleben. Weniger Stabilität in seinem Umfeld verlangt eine größere Stabilität bei seinen Zielen. Das bedeutet einen vorsichtigen Umgang mit seinen Ressourcen, heißt aber auch die uneingeschränkte Bereitschaft, ein Produkt komplett umzugestalten oder es gegebenenfalls ganz vom Markt zu nehmen. Hier von sind die Unternehmensstrategie, die Führungsstile und das Marketing betroffen. Überleben bedeutet in der Unternehmensplanung das Durchspielen einer defensiven Strategievariante. Erst wenn diese Basis gesichert ist, können offensive Zielsetzungen verfolgt werden. Sie bedarf aber immer einer Sicherheitszone, das heißt, auch die offensive Zielverfolgung darf nicht so weit vorangetrieben werden, daß alle Ressourcen aufgebraucht werden. Im Falle eines Scheiterns müssen noch genügend Ressourcen vorhanden sein, um den Bestand des Unternehmens zu gewährleisten.

## 2.2 Formelle und informelle Organisation

Wir begegnen immer wieder nicht nur der Illusion der perfekten Information, sondern auch der, alles sei technisch planbar und beherrschbar. Insofern kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, daß das Management einen direkten Zugriff nur auf die formelle Organisation hat, hierunter ist die Aufbauorganisation, die Zuständigkeiten der Mitarbeiter sowie die Regelung der Arbeitsabläufe zu verstehen. Jede formelle Struktur eines Unternehmens ist aber auch *immer* mit einer informellen Organisation verknüpft. Eine Unternehmensorganisation besteht nicht nur auf dem Schreibtisch oder als Organogramm. Ihre schriftliche Dokumentation ist zwar zur Orientierung empfehlenswert, aber sie ist auch eine Fiktion.

Unter der informellen Organisation versteht man die eher gefühlsmäßigen und diffusen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, zum Beispiel persönliche Wertschätzungen oder Abneigungen, die nicht-aufgabenbezogenen Kontakte während der Arbeitszeit und in den Pausen. Diese informelle Struktur beeinflusst in den jeweiligen Bereichen das Betriebsklima, die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter. Insofern hat sie einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf das Erreichen der Unternehmensziele. *Zu den Eigenschaften von informellen Organisationen gehört es aber, daß in sie nicht in derselben Weise eingegriffen werden kann wie in die formelle Struktur: Die Auswirkungen der Eingriffe entziehen sich einer Kontrolle.* Das zeigt schon ein einfaches Beispiel. Eine Unternehmensleitung kann zwar informelle Treffs von Mitarbeitern im Aufenthaltsraum verbieten, sie kann aber nicht verhindern, daß sich die Mitarbeiter über diese Maßnahme austauschen, auf sie mit Arbeitsunlust reagieren u.a.m.

Innovationen kommt deshalb im Prozeß des Strukturwandels in beiden Bereichen ein unterschiedliches Gewicht zu. Die formelle Organisation ist als eine feste Größe der Aufbau- und Ablauforganisation einzuordnen, deren analytische Erfassung heute als ausgereift gelten kann. Innovation und Strukturwandel liegen hier auf der Ebene der Variation der Einrichtung von Unter- und Überstellungen, der Profilierung und Neudefinition von Leitungsaufgaben, zum Beispiel Gewichtung auf Moderation und Planung, der Projektbildung zwischen Leitungsebenen sowie in der Kombination unterschiedlicher Organisationstypen, zum Beispiel einer marktnahen dezentralen Organisationsbildung.

Die informelle Organisation ist ihrerseits von Erfahrungen der Mitarbeiter, von Wertewandel, Bedürfnissen und historischen Situationen abhängig. Erfolgreich kann ein Strukturwandel im Management nur dann sein, wenn die Veränderungen in der informellen Organisation das Erreichen der Unternehmensziele nicht behindern, sondern fördern. Die informelle Organisation trägt zu den *innerbetrieblichen Integrationsgesichtspunkten* eines Unternehmens zu einem nicht zu unterschätzenden Teil bei. Hierunter ist das reibungslose Zusammenspiel der Einheiten eines Unternehmens, aber auch die Akzeptanz seiner Mitarbeiter zu verstehen. Um Störungen in diesem Zusammenspiel zu erkennen, ist es hilfreich, sich ein Bild von den Problemen zu entwerfen, die bei der Integration der Mitarbeiter in einem Unternehmen auftreten können.

Für die innerbetriebliche Integration eines Unternehmens, aber auch

für die Unternehmensidentität (Corporate identity) sind vor allem die folgenden Ressourcen von Bedeutung:

- Mitarbeiter können nur kommunizieren, wenn sie über eine *gemeinsame Sprache* verfügen und das Verständnis von *wichtigen Begriffen* teilen. Eine Arbeitsgruppe muß über eine gemeinsame Lebenspraxis und Kultur verfügen. Die Identität der Gruppe wird ihrerseits über die Regelungen ihrer Grenzen und die des Eintritts in die Gruppe und die des Austritts aus ihr festgelegt.
- *Konsens* zwischen den Mitarbeitern ist immer auch eine Sache der Unternehmenskultur und betrifft die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- Jedes Unternehmen ist aber auch durch die *Weisungsbefugnisse* und den *Status* der Mitarbeiter, das heißt ihren Einfluß und ihr Prestige, geschichtet. Mit Blick auf diese Schichtung ist davon auszugehen, daß häufig Mißverständnisse im Umgang der Mitarbeiter untereinander auftreten werden. Sie verhilft aber dazu, daß die Mitarbeiter ihre Aggressionsgefühle gegenüber Machtpositionen kontrollieren können. In jedem Unternehmen werden Spielregeln der Gruppenbeziehungen, einschließlich der Regelungen der zwischenmenschlichen Kontakte, aufgestellt.
- *Freundschaft* und *Intimität* sind ebenfalls Größen, die einen Beitrag zur Erreichung der organisatorischen Aufgaben erbringen, da sie die Kooperationsbereitschaft erheblich beeinflussen. Der Konsens unter den Mitarbeitern ist aber nicht nur eine Frage ihrer eigenen Interessen.
- *Belohnungen* materieller Art, durch Statusaufwertung und durch Machtzuwachs sowie *Strafen* bestimmen somit den Konsens und die Identität der Mitarbeitergruppen.
- Die Mitarbeiter eines Unternehmens begegnen aber immer auch – wie in ihrem sonstigen Leben – *unverständlichen* und *unerklärbaren Ereignissen*. Sie bedürfen zu ihrer Bewältigung der *Sinnressourcen*, das heißt kultureller Überzeugungen – auch der Religion –, damit die Furcht vor dem Unerklärbaren und Unkontrollierbaren verringert wird.

Für die Akzeptanz der Unternehmensentwicklung und ihrer Zielsetzungen von Seiten der Mitarbeiter ist die innerbetriebliche Integration der Unternehmenseinheiten zwar schwierig, jedoch unentbehrlich. Zur Be-

wältigung schlagen wir ein Regional-(Gebiets-)Netzmodell der Unternehmensorganisation vor.

Die Integration der Mitarbeiter durch unternehmensspezifischen Regeln und Normen darf aber den Erwartungen im sonstigen sozialen Umfeld nicht zu stark widersprechen. Grundsätzlich sind es fünf Ebenen der sozialen Wirklichkeit, auf denen zwischen der innerbetrieblichen Integration und den Orientierungen der sozialen Umwelt eine Verträglichkeit bestehen sollte:

1. Die *erste* Ebene betrifft die Deutungen von Macht und Herrschaft, von Über- und Unterordnung, von konfliktfreien und harmonischen Beziehungen sowie die privaten Spielräume der Mitarbeiter. Sie sollten im Betrieb und in der Gesellschaft durch Selbstverständlichkeiten der Akzeptanz solcher Deutungen gestützt werden.
2. Eine *zweite* Ebene ist die heute feststellbare Änderung von Sinngehalten zentraler Begriffe einer Gesellschaft. Was ist unter Zeit und Raum, Offenheit, Pünktlichkeit, Wahrheit zu verstehen? Unternehmen müssen sich mit gewandelten Sprach- und Verhaltensregeln im Sinne von Anpassung und Widerstand auseinandersetzen.
3. Eine *dritte* Ebene betrifft die Veränderung von moralischen Grundeinstellungen. Die westlichen Gesellschaften sind zunehmend toleranter und liberaler geworden. Was früher als moralisch verwerflich angesehen wurde, gilt heute bei vielen gebildeten jungen Menschen als normal, zum Beispiel Partnerwechsel, Einbringen von eigenen Vorstellungen in die Berufswelt u.a.m.
4. Auf einer *vierten* Ebene sind die menschlichen Handlungsmöglichkeiten jeweils neu abzustecken. Was richtig oder falsch ist, leitet sich aus Annahmen über die soziale Wirklichkeit und die Selbstdeutungen ab. Daraus werden wiederum Schlußfolgerungen über Aktivität, Passivität, Fatalismus und Selbstentwicklung gezogen. Es werden Antworten zu geben sein auf die Frage, was als Ernst und was als Spiel anzusehen ist. Der Verweis auf die Umweltbewegung mit ihren Annahmen über den problematischen Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Ökologie kann als Beleg für die Tragweite dieser Orientierungen herangezogen werden.
5. Die *fünfte* Ebene des Zusammenspiels der innerbetrieblichen Integration eines Unternehmens mit der sozialen Umwelt betrifft die verallgemeinerbare Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen.

Betroffen sind hiervon die Einstellungen dazu, was zum Beispiel echte soziale Beziehungen sind und welche Rolle Macht und Sympathie in der Gestaltung des Zusammenlebens spielen. Hiervon hängt aber auch ab, ob man sich kooperativ oder konkurrenzbetont, individualistisch oder gruppenkonform verhalten soll, ob man sich an traditionellen Autoritäten, den Gesetzen oder an einem Charisma zu orientieren hat.

Das gelungene Zusammenspiel auf all diesen Ebenen erbringt die Ressourcen für die Unternehmenskultur und die Grenzbereiche, welche die Spielräume für den Strukturwandel festlegen.

### 2.3 Die verborgene Struktur des Managementprozesses und die Entscheidungsvorgaben

Wie bereits erwähnt, ist im Zuge von Umstrukturierungen von Unternehmen nur die formelle Organisation und der formelle Geschäftsprozeß planbar. Die Unternehmenskultur selbst ist eine Größe, die sich einer Planbarkeit weitgehend entzieht; es können für sie bestenfalls günstige Rahmenbedingungen bereitgestellt werden. Die Einrichtung und der Umbau der formellen Organisation betreffen zwei große Bereiche, die Aufbau- und die Ablauforganisation. Durch Wertewandel, Abflachung der Unternehmenshierarchie, Team- und Gruppenarbeit, moderne Kommunikationstechnologie sowie marktnahe Ausrichtungen werden in diesen Bereichen die weitgehendsten Umstrukturierungen vorzunehmen sein.

Bei der Umsetzung von Umstrukturierungen ist aber immer auch auf die Grenzen hinzuweisen, auf die sie von der Unternehmenseite her stoßen. Über diese Grenzbereiche verläuft die *verborgene Struktur des Managementprozesses*, die es in jedem Unternehmen gibt. Grenzbereiche sind die sogenannten *Strukturmerkmale* und die *Strukturgesichtspunkte* der Unternehmensorganisation sowie der Beitrag der *Unternehmenskultur* für den Geschäftsprozeß (vgl. auch Abbildung 3). Zu den *Strukturmerkmalen* rechnet man die Unternehmensziele und die organisatorische Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Organisationsmittel zur Aufrechterhaltung der formellen Organisation, die funktionale Gliederung und die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die



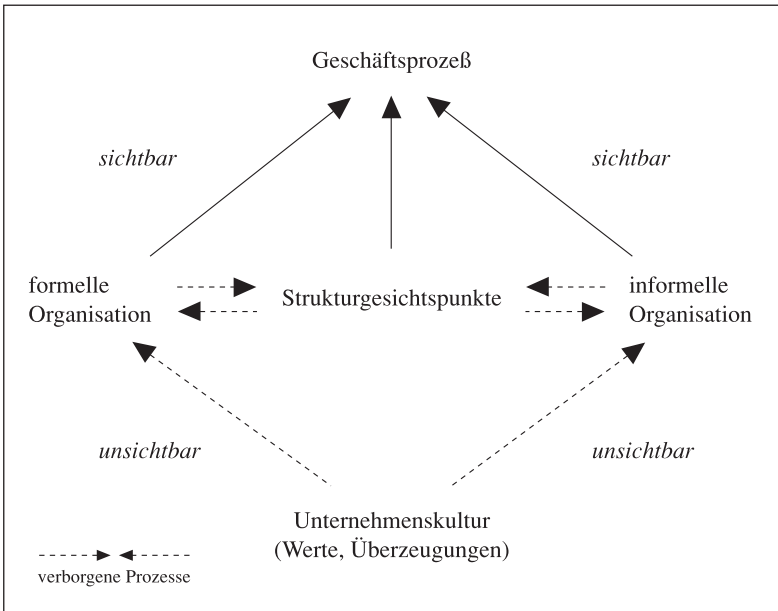


Abbildung 3: Die verborgene Struktur des Managementprozesses

Austauschbeziehungen mit den Klienten und Kunden. Dieser Grenzbe-  
 reich ist durch das Unternehmen selbst gegeben. Als *Strukturgesichts-*  
*punkte* bezeichnet man dagegen die Ausprägungen des Zusammenspiels  
 zwischen formeller und informeller Organisation, das heißt durch dieses  
 Zusammenwirken entsteht das Autoritäts- und Statusgefälle, die tatsäch-  
 liche Gestaltung des Kommunikations- und Informationsflusses und das  
 Betriebsklima in einem Unternehmen. Die dafür einschlägigen Bei-  
 spiele sind die Akzeptanz eines Vorgesetzten, funktionale Autoritäten,  
 Bereitschaften zur Kooperation u. a. m. Die *Unternehmenskultur* (Werte,  
 Überzeugungen) erbringt ihrerseits einen Beitrag zur Integration der  
 Unternehmenseinheiten, die Koordination der Unternehmensaktivitäten,  
 die Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Identifikation mit ihrer Tätig-  
 keit für das Unternehmen, und sie beeinflusst darüber hinaus die formelle  
 und die informelle Organisation sowie die Strukturgesichtspunkte. Die  
 verborgene Struktur des Managementprozesses besteht somit aus dem

Zusammenwirken von formeller und informeller Organisation, aus denen sich die Strukturgesichtspunkte ergeben, und dem Einfluß der Unternehmenskultur auf diese Prozesse. Diese Struktur beeinflusst den Gesamtprozeß des Geschäftsablaufs.

*Vom japanischen Modell kann man lernen: Je fragmentierter ein Unternehmen ist, um so geringer ist die positive Auswirkung der verborgenen Struktur des Managementprozesses auf den Gesamtablauf eines Geschäftsprozesses.*

Die negativen Auswirkungen sind in diesem Fall eine Vermehrung von Kontrollen, Abstimmungsarbeiten und Nachforschungen sowie der Aufbau von Überwachungsfunktionen und lange Wartezeiten. Dies leuchtet schon deshalb ein, da ein strenger funktionaler Unternehmensaufbau dazu führt, daß die verborgene Struktur des Managementprozesses in jedem Funktionsbereich wirksam ist und sich eine funktionsübergreifende Koordination und Integration dieser Prozesse einer Planung und einem Eingriff entziehen. Wir sind dann ständig mit den Auswirkungen der verborgenen Prozesse konfrontiert und die Zusammenhänge entziehen sich unserer Einsichtnahme.

Die verborgene Struktur des Managementprozesses ist ein schwer analysierbares Gemenge, das weder eindeutig der formellen, noch der informellen Organisation noch der Unternehmenskultur zuzurechnen ist. Sie erschwert die Durchführung von Aufgaben, führt zu Reibungsverlusten und Fehlerquellen, aber sie kann den Umstrukturierungsprozeß auch befördern.

Es wäre zunächst aber verfehlt, diese Fehler und Reibungen einseitig einem Mitarbeiter zurechnen zu wollen. Sie entstehen durch ein Zusammenspiel von Faktoren in einer eben nicht sichtbaren Struktur des Managementprozesses, die sich einem direkten Zugriff entzieht. In der Umsetzung der Unternehmensstrategie geht es um die *Rationalität des Irrationalen*, das heißt, im wirtschaftlichen und organisatorischen Denken sollte man damit rechnen, daß die Linearität des Denkens teilweise zu brechen ist und Paradoxien zu berücksichtigen sind. Die verborgene Struktur des Managementprozesses ist nicht »ausschaltbar«, und sie ist umgekehrt auch nicht von vornherein als Störungsgröße einzustufen. Innerhalb der Unternehmensführung sollte eine Sensibilität dafür bestehen, daß zum Beispiel in bestimmten Situationen Abweichungen in Kauf genommen und im Einzelfall als zweckdienlich bewertet werden, die Autorität in den Weisungsbefugnissen punktuell umgangen werden

kann und das Statusgefüge auch gelegentlich außer Kraft gesetzt wird. Prominentes Beispiel hierfür ist die Nutzung von Kenntnissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern, die über ihre Stellenbeschreibung hinausgehen.

Bei der Informations- und Kommunikationsgestaltung kann sich aber auch der Abbruch von Kommunikation als sinnvoll erweisen und die Zurückhaltung von Information zweckdienlich sein. Bei solchen Eingriffen sollte man sich an der Selbstregulierung der organisatorischen Abläufe orientieren. Sie sollte weitgehend darüber entscheiden, ob bestimmte Ergebnisse durch Abweichungen besser erreicht oder eher verhindert werden. Unter dem Gesichtspunkt der Profilierung von Managementfähigkeiten heißt dies, daß das Management solche Abweichungen bewußt zuläßt. Es hat aber auch darauf zu achten, daß die informelle Organisation und die von den Vorschriften abweichenden Problemlösungen nicht übermächtig werden. Bekannt sind jene positiven Fälle, bei denen zum Beispiel ein Mitarbeiter einfach aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und seiner Entscheidungsfreude Entwicklungen fördert, die im Interesse des Betriebes sind, ohne daß dies im Einklang mit der formellen Organisation steht.

Werden paradoxe Denkmuster zugelassen, so bedeutet dies aber im Umkehrschluß, daß an einem bestimmten Punkt auch Abweichungen auszuschalten sind und die formelle Organisation in Kraft zu setzen ist. Für die Abschätzung dieser Problemlage ist die *Vier-Felder-Entscheidungsmatrix* hilfreich (siehe Abbildung 4, S. 76).

Je nachdem, wie sich bei anstehenden Entscheidungen das Verhältnis von Zielen (Wertübereinstimmung) zu Informationen gestaltet, zum Beispiel entweder hinreichend (+) oder nicht hinreichend (-), kann die Problemlage in typischer Weise eingegrenzt werden. Bei einer *rationalen Entscheidung* ist eine Situation übersichtlich, das heißt, es liegt eine Übereinstimmung zwischen Zielen und der Information vor. In diesem Fall kann eine rationale Entscheidung getroffen werden. Mit Bezug auf die europäischen und weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird man in naher Zukunft von solchen idealen Bedingungen kaum ausgehen können. Im Falle einer *inkrementalen Entscheidung* weiß der Entscheidungsträger, was er erreichen will, er verfügt aber nur über unzulängliche Informationen. Somit wird er inkrementalistisch, das heißt Schritt für Schritt verfahren müssen. Entscheidungen werden erst nach Erlangung der zusätzlichen Informationen gefällt. Diese Situation entspricht

		Informationslage +, -	
		+	-
Wertüber- einstimmung +, -	+	1. <i>Rationale</i> Entscheidung	2. <i>Inkrementale</i> Entscheidung (step by step)
	-	3. <i>Bürokratische</i> Entscheidung	4. <i>Krisen-</i> entscheidung

Abbildung 4: Vier-Felder-Entscheidungsmatrix

zum Beispiel einer mangelnden Markttransparenz, die ein abwartendes und vorsichtiges Verfahren erfordert. Bei der *bürokratischen Entscheidung* ist die Situation umgekehrt. Die Informationen über eine Sachlage sind ausreichend, aber innerhalb des Managements gibt es noch keine Übereinstimmung über die zu verfolgenden Ziele. In diesem Fall muß die Entscheidung mit den führenden Mitarbeitern über Konflikt- und Konsensprozesse erarbeitet werden. Hierfür wäre ein typischer Fall ein sich erweiternder Markt, in dem zum Beispiel die Marktchancen für eine Branche als gut eingestuft werden können, die Standortfrage für die geplante Unternehmensneugründung sich aber nur sehr schwer abschätzen läßt. In einer *Krisenentscheidung* besteht sowohl hinsichtlich der Ziele als auch zum Beispiel der Marktinformationen eine Unklarheit. In dieser Situation ist die Unternehmensspitze gefordert. Sie hat dann zu entscheiden, was geschehen soll. Solche Situationen ergeben sich häufiger, als es die Matrix nahezulegen scheint. Eine Unternehmensgründung

kann unter gegebenen Bedingungen im Süden Europas oder in den Randbereichen (Nordafrika, Ost-Mitteuropa) erfolgen, um die Kosten zu senken. Wie aber wird der EU-Markt in Zukunft auf solche Produkte reagieren? Keine-Entscheidungen sind in solchen Fällen immer auch als Entscheidungen zu werten.

## 2.4 Die Aufbau- und Ablauforganisation

Grundsätzliche Umstrukturierungen sind heute in der Gestaltung des Aufbaus und des Ablaufs des Herstellungs- und Geschäftsprozesses vorzunehmen. Die Aufbauorganisation ist in vielen Unternehmen nicht zweckmäßig konstruiert und effektiv genug, zum Beispiel gibt es häufig zu viele Hierarchieebenen, der Verwaltungsaufwand ist zu groß, die Dienstwege sind zu lang, der Informationsfluß verläuft nicht reibungslos, die Rückmeldungen dauern zu lange. Bei allen Variationsalternativen ist aber davon auszugehen, daß im Bereich der Aufbauorganisation der Spielraum für neue Führungsstrategien am geringsten ist, da sie zu der formellen, somit feststehenden oder fest einzurichtenden Struktur des Unternehmens gehört. Unter- und Überstellungen werden in keinem Unternehmen zu umgehen sein. Zudem können einmal getroffene Entscheidungen nicht kurzfristig zurückgenommen werden. Zur Aufbauorganisation zählen weiter die Aufgaben und Funktionen der einzelnen Einheiten und die allgemeinen Vollzugs- und Arbeitsregeln der einzelnen Stellen. Gerade das japanische Managementmodell zeigt, daß zwar von den circa 300 Verbesserungsvorschlägen, die ein Mitarbeiter im Jahr einbringt, alle angenommen, aber die Vorschläge im Verlauf ihrer Realisierung weitgehend verändert werden – oder gar nicht zum Zuge kommen.

Heute sind vor allem die Hierarchieebenen innerhalb der Aufbauorganisation zu verringern, das heißt, es ist eine flache Unternehmensorganisation einzurichten. Das kann mit marktnahen Organisationen (Internationalisierung und Regionalisierung), Projektorientierung, Unternehmenssegmentierung, durch dezentrale Organisation und geschäftsprozeßorientiertes Technologiemanagement erreicht werden.

Die üblichen und in der Regel auch heute noch verwendeten Hilfsmittel für die Gestaltung des Organisationsaufbaus eines Unternehmens sind zum einen die *Arbeitsanalyse*, das heißt, die anfallenden Aufgaben

und Funktionen werden in die jeweils kleinsten Einheiten zerlegt, und zum anderen die *Arbeits synthese*, das heißt die Umkehrung der Aufgabenanalyse in dem Sinn, daß die kleinsten Aufgaben und Funktionen einer Stelle zugeordnet werden. Für jede Stelle oder Position sind ausführende Funktionen und Leitungsfunktionen zu unterscheiden. Die Rangbildung erfolgt auf der untersten Stufe durch die Ausgliederung der Leitungsaufgaben aus den einzelnen Stellen. Mit der Rangbildung entstehen die Abstufungen in den Über- oder Unterstellungen. Die ranghöhere Stelle stellt eine Instanz dar, die zusammen mit den anderen Stellen die Abteilung bildet. Ergebnisse der weiteren Rangbildung sind höhere Unterstellungen als umfangreichere Untergliederungen eines Unternehmens. Die Ergebnisse der Aufgabensynthese sind der Stellenplan und die Stellenbeschreibungen für ein Unternehmen, in denen das Arbeitsgefüge, die Über- und Unterstellungen, die Aufgaben und Funktionen der Stellen und die Qualifikation der Mitarbeiter dokumentiert werden.

In dieser Vorgehensweise dokumentiert sich der Unternehmensaufbau der klassischen Industrialisierung und die Verfahrensweise des »Scientific Management«, wie es von F. W. Taylor zur Jahrhundertwende entworfen und erfolgreich umgesetzt wurde. Dieses Modell ist *nicht falsch*, sondern *überholt*. An seine Stelle hat ein *netzförmiger Aufbau der formellen Organisation* zu treten.

Die formelle Organisation ist das Gerüst, das den Bestand und die Effektivität eines Unternehmens wesentlich mitbestimmt. Ihre Gestaltung richtet sich heute nach *Zielgruppen* (zum Beispiel Kunden, Zulieferer) und *Regionen* (zum Beispiel Niederlassungen, Geschäftsstellen) und weniger nach *Funktionen*, sondern nach *Segmenten* (zum Beispiel Märkten, Produkten usw.). Ihr Aufbau erfolgt von außen nach innen. Für das Management ist sie ein Gegenstand der Planung und immer auch ein Teil der un abgeschlossenen Analyse der Strukturen des bestehenden Unternehmens. Bei der formellen Organisation handelt es sich um sogenannte *Leitungssysteme*, das heißt um Organisationsformen, die Leitungs-, Weisungs-, Aufgaben- und Zuständigkeitsrelationen zwischen Stellen und Abteilungen festlegen.

Bevor wir unser Modell einer zeitgemäßen Aufbauorganisation vorstellen, gehen wir auf die Vor- und Nachteile der klassischen Leitungssysteme ein. Die Organisationstheorie und ihre Anwendung unterscheidet zwischen zwei Fällen von Leitungssystemen. Der erste Fall ist das *Einliniensystem* – Einfachunterstellungen –, das heißt jede Instanz er-

hält nur von der über ihr stehenden Instanz Anweisungen. Alle Abteilungen sind in einem einheitlichen Instanzenweg oder Dienstweg angeordnet. Eine Variante des Einliniensystems ist das Stabliniensystem, bei dem den einzelnen Instanzen Expertenstäbe mit beratender Funktion zugeordnet werden, die keine Weisungsbefugnisse erhalten. Der zweite Fall ist das *Mehrliniensystem* mit Mehrfachunterstellungen. Die Anordnung der Abteilungen erfolgt nach Aufgaben, wobei eine untergeordnete Instanz mehreren Instanzlinien unterstellt wird. Bei dem Funktionsmeistermodell nach F. W. Taylor führt jede untere Instanz oder Stelle eine Vielzahl von Aufgaben aus, und für jede dieser verschiedenen Funktionen ist eine vorgesetzte Instanz – der sogenannte Funktionsmeister –, tätig, der für die Aufgaben Anweisungen erteilt, zum Beispiel Personal-Rechtsabteilung, Einkauf u.a. Eine weitere Variante eines Mehrliniensystems ist die Matrixorganisation. Bei ihr liegt eine Überlagerung von zwei Linien für rangniedere Stellen vor. Die an der Spitze einer solchen Linie stehenden Instanzen oder Abteilungen sind für ihr Gebiet entscheidungsbefugt. Vorgesetzte Instanz bleibt die Geschäftsleitung. Während sich bei dem Funktionsmeistersystem eine rangniedere Stelle immer nur an die direkt vorgesetzte Instanz wenden kann, können bei einer Matrixorganisation die Abteilungsleiter untereinander in Kontakt treten. Die Organisationsform hat graphisch die Gestalt einer Matrix. Die Projektorganisation ist eine Matrixorganisation mit Projekten, die auf eine bestimmte Zeit eingerichtet werden. Die Spartenorganisation (divisionalisiert) hat keine durchgängige funktionale Gliederung, sondern es handelt sich um voneinander unabhängige Einliniensysteme, die meistens nach den Produkten unterschiedlicher Bereiche gegliedert sind.

Die Vor- und Nachteile von Organisationsformen sind gut erforscht. Heute besteht eine Übereinstimmung darin, daß zum Beispiel Stäbe wegen der Trennung von Verantwortung, Durchführung und Planung weniger empfehlenswert sind. Mehrfachunterstellungen haben den Nachteil, daß die unterstellte Stelle mehreren Herren zu dienen hat. Die Funktionen der Überstellungen, zum Beispiel Personal- und Rechtsabteilung, sind oft schwer trennbar, und es besteht die Gefahr der Blockierung von Anweisungen. Die Matrixorganisation erfordert ein reibungsloses Zusammenspiel der verschiedenen Instanzen. Sie hat den Nachteil der weitgehenden Entscheidungsbefugnis der Abteilungsleiter für den innerbetrieblichen Ablauf, die sich als hinderlich erweisen kann. Es be-

steht zudem die Gefahr, daß die Entscheidungsprozesse unterhöhlt werden. Für international operierende Unternehmen ist sie weniger zu empfehlen. Bei Sparten wurde immer wieder der Nachteil der Isolierung der selbständigen Sparten sowie eines Konfliktes zwischen Geschäftsleitung und Spartenleitung oder eines Prestigekampfes zwischen Spartenleitern hervorgehoben. Andererseits haben viele Großunternehmen, zum Beispiel Banken und Versicherungen, aber auch Autohersteller, seit dem Ende der siebziger Jahre neue Sparten eingeführt, Immobilien etwa, und Banken wiederum bieten Versicherungen an – die Dresdner Bank zum Beispiel arbeitet mit der Allianz Versicherung zusammen. Insofern ist der oben genannte Einwand gegen ein Spartenunternehmen eher akademisch.

Statt der Einrichtung von Stäben ist man seit der zweiten Hälfte der siebziger Jahre zum Beispiel dazu übergegangen, Projekte zu oder zwischen Abteilungen einzurichten, wobei die gängige Auffassung dahin geht, daß ein Projekt *zwischenaufgehängt* wird, das heißt, es werden Vertreter höher- oder tieferliegender Funktionsebenen an den Projekten beteiligt, zum Beispiel ein Vertreter des kaufmännischen Bereichs bei einem Projekt zur Einführung von modernen Kommunikations- und Herstellungstechnologien. *Diese Vorgehensweise ist aber eine Reaktion auf Fehlentwicklungen der fragmentierten Unternehmensorganisation. Sie kann diese Entwicklungen bestenfalls verringern, aber nicht grundsätzlich beseitigen.* Die Stagnation in der Organisationsentwicklung vieler Unternehmen und die Frustration der dafür zuständigen Mitarbeiter ist darauf zurückzuführen, daß oft die Einsicht in einen Umbau der Aufbauorganisation fehlt. *Unabhängig von dem besonderen Problem der Projektbildung in einem fragmentierten Unternehmen sind die Umstrukturierungen des gesamten Geschäftsprozesses nicht ohne Projektbildungen und Pilotprojekte zu lösen. Zur Erhöhung ihrer Effektivität sollte immer berücksichtigt werden, inwieweit sie als Vollzeitprojekte eingerichtet werden.*

In dem von uns vorgeschlagenen *Regional-(Gebiets-)Netzmodell* wird dem Einliniensystem eine größere Bedeutung zukommen. Dieses Modell kann durchaus im Einklang mit dem Abbau von Hierarchieebenen, Vorgesetztenpositionen und einer effektiven Informationsübertragung stehen. Innerhalb dieser Organisationsform sind die bisherigen Kontrollaufgaben des mittleren Managements durch nachgeordnete Funktionssegmente und durch die zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbei-



ter am einfachsten zu ersetzen. Davon sind vor allem die Positionen der Abteilungsleiter betroffen. In Zukunft wird es diese mittlere Managementebene nicht mehr geben. Die Erfüllung der täglichen Routinearbeiten, die aufgrund der laufenden Produktion und Verwaltung notwendig sind, sollten in einem deutlich stärkeren Maß an die Abteilungs-teams übertragen werden, die bisher nicht mit solchen Manageraufgaben betraut waren. Dieser Abbau von Hierarchieebenen und Vorgesetztenpositionen hat ein »schlankes Management« zum Resultat – man spricht auch von einer »flachen Unternehmensorganisation«. Abteilungen werden in Zukunft durch Teams (Gruppen) ersetzt und organisiert. Jedes Team sollte eine Größe von sechs Personen haben und über ihren Gruppensprecher selbst entscheiden.

Einer Stärkung des Einliniensystems widerspricht nicht, die Aufbauorganisation wie ein *Spinnennetz* anzuordnen, in dessen Zentrum die Unternehmensstrategie, das Finanzwesen und das Controlling lokalisiert sind. Um es herum können die Problemidentifizierer und Problemlöser gruppiert werden. An den Knotenpunkten sind Arbeitsgruppen und Projekte anzusiedeln, in denen die Mitarbeiter durch ihre Fähigkeiten sozusagen *zusammenlegen*, um die Unternehmensziele optimal zu erreichen. Die moderne Kommunikations- und Informationstechnologie erlaubt es heute, die Vorteile der Zentralisierung und Dezentralisierung miteinander zu verbinden, ohne daß mehr Verwaltung entsteht. Zum Beispiel kann ein dezentraler Einkauf im operativen Geschäftsbereich mit einem Standardeinkaufssystem durchgeführt werden, wodurch eine schnelle Reaktion und ein Eingehen auf Kundenwünsche gewahrt bleiben und gleichzeitig die Mengenrabatte in Anspruch genommen werden können – so hat zum Beispiel Hewlett-Packard umstrukturiert. Erforderlich für den Organisationswandel sind:

1. Eine einfache und transparente Organisationsstruktur, welche die Vorteile der modernen Informationstechnologie zur Zentralisierung und Dezentralisierung des Unternehmens nutzt;
2. eine flache Hierarchie, das heißt der Abbau von Vorgesetztenpositionen;
3. ein einheitliches Erscheinungsbild (Unternehmensidentität);
4. ein Deckungsprinzip zwischen Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung;
5. eine Entwicklung der Niederlassungen zu profitorientierten Unternehmen;
6. die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden, das heißt auch ein perfekter Service.

Die Umstrukturierung bei der Einrichtung und Reorganisation eines

Leitungssystem ist abhängig von den Organisationszielen, den anfallenden Aufgaben und ihrer technischen Bewältigung, den damit einhergehenden funktionalen Gliederungen, den Einstellungen und Eigenschaften der Mitarbeiter und den externen Unternehmensgegebenheiten, zum Beispiel der Gesetzgebung. Die entscheidenden Faktoren sind dabei die Unternehmensgröße, die technische Arbeitsteilung und das oft *gegenläufige* Anwachsen von verschiedenen Tätigkeiten und Zuständigkeiten und deren Zuordnung zu einer Stelle (*job enrichment*: Vermehrung der Tätigkeitseinhalte im Sinne einer echten Aufgabenerweiterung mit der Vergrößerung des Entscheidungsspielraums, *job enlargement*: Vermehrung des Tätigkeitsumfangs im Sinne einer bloßen Aufgabenzunahme). Umstrukturierungen der formalen Organisation betreffen in der Regel eine Veränderung der Zielsetzung des Unternehmens, eine Vergrößerung oder Verkleinerung und die Erhöhung der Effizienz, das heißt einen effektiven Aufbau im funktionalen oder im technischen Bereich.

Integriertes Management heißt, die klassische Organisationspyramide auf den Kopf zu stellen und die Beziehung zu dem Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Es empfiehlt sich für diese Umgestaltung, den Geschäftsablauf in drei Prozesse aufzuteilen und nach einem Ausgliederungsgrundsatz vorzugehen. Dies führt zu einem Knüpfen des Netzes *von außen nach innen* und *von innen nach außen*.

1. Der *Primärprozeß*: Hierunter fallen alle Aufgaben, die an der Herstellung und Weitergabe eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligt sind – Kundenbetreuung und Herstellung.
2. Erste Stufe der Ausgliederung: der *Sekundärprozeß*. Er unterstützt alle Unternehmenseinheiten, die an dem Primärprozeß mitwirken (es handelt sich sozusagen um interne Dienstleistungen, die nicht direkt in das Produkt und die Dienstleistung eingehen): Personalwesen, Rechnungswesen, Informationsverarbeitung und regionale Geschäftsführung. Das Marketing nimmt eine Sonderstellung ein, da es zwischen dem Primär- und Sekundärprozeß anzuordnen ist, das heißt Fertigung und Vertrieb müssen zu einer Waffe des Marketing werden.
3. Zweite Stufe der Ausgliederung: der *Tertiärprozeß*. Zu ihm gehören die Funktionen, die den Geschäftsprozeß in langfristiger Perspektive steuern und unterstützen. Dabei handelt es sich auch um interne

Dienstleistungen für die Einheiten des Primär- und Sekundärprozesses. Er umfaßt die Unternehmensführung, die strategische Planung und das Controlling.

Für die Gestaltung dieser drei Prozesse stehen drei Modelle zur Verfügung: eine *vernetzte* und regional bzw. nach geographischen Bereichen, eine nach *Funktionen* gegliederte oder eine *kombinierte* Aufbauorganisation. Der Vergleich dieser Modelle zeigt, daß das Ausgliederungsverfahren nur im Fall des Funktions- und des kombinierten Modells zu einer durchgängigen Fragmentierung der Unternehmensstruktur und damit des Geschäftsprozesses führt.

Das *Regional-(Gebiets-)Netzmodell*: Dieses Modell ist in seinem Aufbau an einer gebietsbezogenen Kundenbetreuung und einer Ausgliederung der Sekundär- und Tertiärprozesse orientiert, die miteinander zu vernetzen sind. Der Aufbau sollte *von außen* (Kunden, Lieferanten) *nach innen* (Abteilungen, die Dienstleistungen erbringen, die in das Produkt eingehen, Steuerungsabteilungen) und im gegenläufigen Verfahren *von innen nach außen* erfolgen: Geschäftsstellen, Niederlassungen, Zentrale und in umgekehrter Richtung. Niederlassungen haben dabei auch Geschäftsstellenfunktionen inne. Dabei sollte in der Weise vorgegangen werden, daß man sich des sogenannten Ausgliederungsgrundsatzes nach Maßgabe der Abstufung des Geschäftsprozesses in dem Primär-, Sekundär- und Tertiärprozeß bedient. Das Unternehmen ist in diesem Modell aus einem Netz von *Segmenten* aufgebaut. Das Gefälle in dem Aufbau *von außen nach innen* (kundennahe Abteilungen, Dienstleistungsabteilungen für die kundennahen Abteilungen, Steuerungsabteilungen) und *von innen nach außen* (Steuerungsabteilungen, Dienstleistungsabteilungen für die kundennahen Abteilungen, kundennahe Abteilungen) ist dadurch zu überbrücken, daß an den Knotenpunkten des Netzes des Unternehmensaufbaus *Projekte* eingerichtet werden, in denen die Problemidentifizierer und die Problemlöser kooperieren. So entsteht eine vernetzte Aufbauorganisation, mit der die Nachteile einer fragmentierten Organisationsstruktur überwunden sind (vgl. Abbildung 5, S. 84).

Das Modell sieht vor, daß in der Zentrale nicht alle Niederlassungen einem einzigen Vorstand unterstellt werden, sondern es erfolgt eine regionale Teilung der Niederlassungen ohne funktionale Trennung, das heißt den jeweiligen Vorständen der Regionen (Gebiete) I, II, III... sind

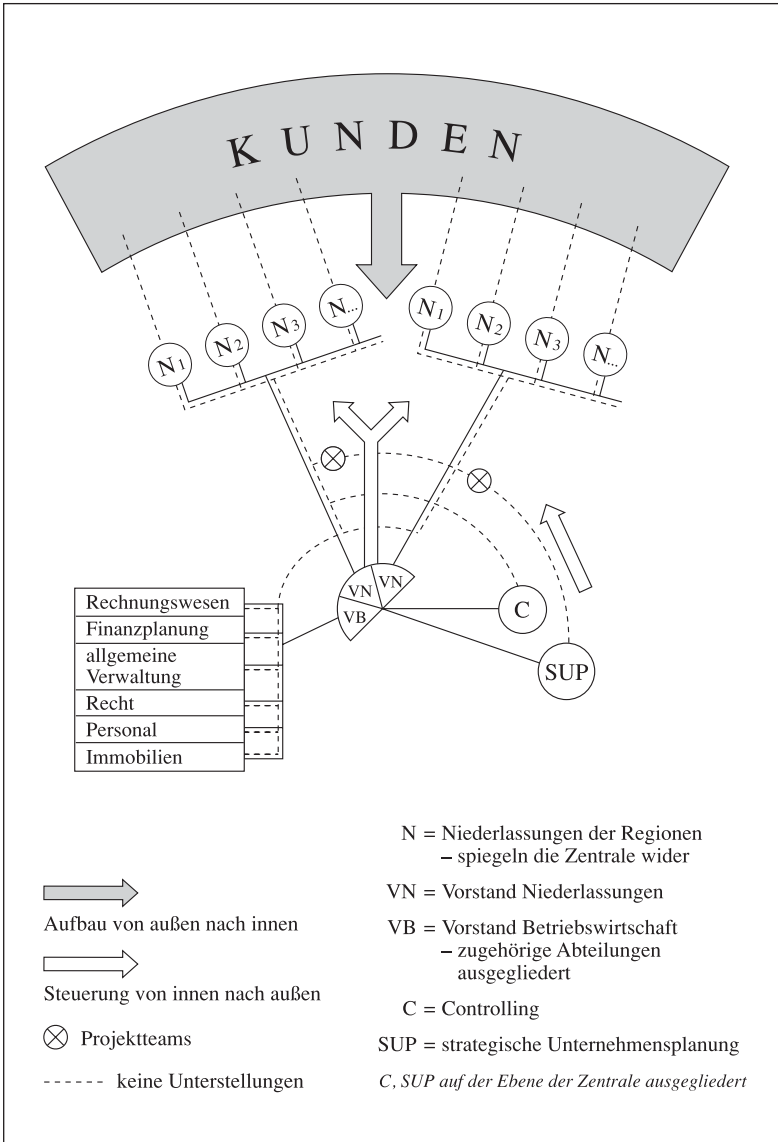


Abbildung 5: Regional-(Gebiets-)Netzmodell

die Niederlassungen, die Geschäftsstellen und die Abteilung »Betriebswirtschaft« auf der Niederlassungsebene unterstellt. Einem weiteren Vorstand ist der Kernbereich »Betriebswirtschaft« zu unterstellen, der sich nach den internen, somit den kundenfernen Abteilungen aufgliedert, zum Beispiel Rechnungswesen, Finanzplanung, (Immobilien), allgemeine Verwaltung, Recht, Personal – diese Funktionen sind aus dem operativen Geschäftsbereich der Geschäftsstellen und Niederlassungen auszugliedern. Für die Herstellung ist wiederum ein anderer Vorstand zuständig. Die strategische Unternehmensplanung und das Controlling sind auf der Ebene der Zentrale auszugliedern. Der Aufbau erlaubt die Einrichtung von Einfachunterstellungen und somit übersichtliche Weisungsbefugnisse und Kompetenzbereiche. Das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit sind in diesem Modell dem operativen Bereich auf der Niederlassungsebene zuzuordnen und *nicht* dem Kernbereich. Dabei könnte so verfahren werden, daß die Rahmenrichtlinien – auch für die Personalentwicklung – von der strategischen Unternehmensplanung ausgearbeitet werden. Anpassung, Modifikation und Fortschreibung kann über Projekte erfolgen. Hier gilt der Grundsatz, daß Design, Fertigung, Vertrieb und Marketing von Anfang an zusammenzuwirken haben. Anzumerken ist, daß für die Bewältigung von Krisensituationen durch projektweise Pauschalvollmachten in die Unterstellungen eingegriffen werden kann, ohne daß der Aufbau gleich geändert wird.

Die Niederlassungsebene ist nach dem Modell der Teamorganisation zu gestalten und so einzurichten, daß sie die Zentrale widerspiegelt. Auf dieser Ebene sind dann je nach Größenordnung ein Leitungsteam für Kundenservice und den Kernbereich vorzusehen. Für die Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung empfiehlt es sich auf dieser Ebene, *Projekte* einzurichten. Der Kernbereich der Zentrale hat seinerseits die Abteilungen der Niederlassungen mit Informationen zu versorgen und als ein Servicepartner für übergeordnete, aber auch für spezielle Aufgaben zur Verfügung zu stehen.

Das *Funktionsmodell*: Dieses Modell unterscheidet sich von dem Regionalmodell durch eine funktionale Aufteilung des Geschäftsprozesses und der Unternehmensführung in Markt, Steuerung, Betriebswirtschaft und Herstellung. Für jeden Bereich ist ein Vorstand verantwortlich. Die Niederlassungen werden direkt (einfach) dem Vorstand Markt unterstellt. Die jeweils von einem Vorstand geführten Kernbereiche Steuerung (Controlling, Strategie) und Betriebswirtschaft sind auch in diesem

Modell ausgegliedert. In der Niederlassungsebene spiegelt sich der Aufbau der Zentrale wider, das heißt, der Leitung der Niederlassung werden die Hauptabteilungsleiter für Markt, Betrieb und Steuerung unterstellt.

Das Funktionsmodell ist eine bis heute übliche und die *scheinbar* rationalste, aber eine letztlich veraltete Organisationsform, da sie den Geschäftsprozeß weitgehend fragmentiert. Zwischen den nach Funktionen gegliederten Geschäftsbereichen ist die Rückkopplung zu gering, da sie nur über die Vorstandsebene hergestellt werden kann. Zudem wird in der Regel damit zu rechnen sein, daß die einzelnen Funktionsbereiche eine Tendenz zur Aufblähung ihrer eigenen Organisation haben (Parkinson-Effekt). Da heute die meisten Unternehmen immer noch nach dem Funktionsmodell organisiert sind und die Einsicht in seine Untauglichkeit keineswegs Allgemeingut geworden ist, wird immer wieder von den Geschäftsführungen versucht, diesen Aufbau den veränderten Anforderungen an die Unternehmensgestaltung (meist erfolglos) anzupassen. Dies führt nicht nur zu vermeidbaren Kosten, sondern zu Verschleiß von Motivation, Notlösungen und Fehlentwicklungen.

*Das kombinierte Modell:* Dieses Modell ist wie das Funktionsmodell aufgebaut; es berücksichtigt aber auf der Niederlassungsebene die Teamorganisation. Scheinbar verbindet es damit eine klargeschnittene funktionale Gliederung mit den Vorteilen der Kunden- und Lieferanten-nähe. Das Modell ist aber eher eine Schreibtischkonstruktion, und es wird für die Koordination des Geschäftsprozesses eher dysfunktionale Auswirkungen haben, da sich die beiden Konstruktionsprinzipien in der Praxis nicht ergänzen, sondern eher ausschließen.

Von den drei vorgestellten Aufbauorganisationen entspricht das Regional-(Gebiets-)Netzmodell am besten den Anforderungen beim Umbau und der weitblickenden Fortschreibung von Unternehmensorganisationen, da es Kundennähe, kurze Dienstwege und eine Teamorganisation ermöglicht. Es berücksichtigt aber auch die unterschiedlichen Anforderungen der Bestandteile der Struktur eines Unternehmens, die nicht *nur* nach den Erfordernissen eines bestimmten Unternehmensbereichs (-segments) zu gestalten sind – zum Beispiel kann eine Umstrukturierung nicht ausschließlich am Marketing, an der Personalplanung u. a. orientiert sein. Das Modell erlaubt ebenfalls den heute nach wie vor erforderlichen Abbau von Vorgesetztenpositionen.

Während die Massenproduktion straff organisiert und standardisiert werden konnte, erfordert die Herstellung von speziellen Produkten eine

andere Organisation. Die Problemidentifizierer und -löser sowie die Strategen des Unternehmens müssen auf kurzen Wegen miteinander Kontakt aufnehmen können, das heißt aber, auch die Ablauforganisation muß übersichtlich gestaltet sein. Unter der Ablauforganisation wird die Gesamtheit der Planung, der Analysen, der Gestaltungen und der Durchführung der Aufgaben einer Stelle in technischer, organisationaler und funktionaler Hinsicht verstanden. Hierzu gehören die Arbeitsinhalte, die Arbeitszeit, der Arbeitsraum und die Zuordnung der Teilaufgaben zu einer Stelle.

Die technischen und kommunikationstechnologischen Erfordernisse moderner Arbeitsplätze haben mittlerweile die klassischen Berufsbilder und Anforderungsprofile grundsätzlich verändert, zum Beispiel wird die Unterscheidung zwischen Repetierarbeiter in der Herstellung, Techniker und Ingenieur in Zukunft für den Arbeitsablauf nicht mehr entscheidend sein.

M. Hammer und J. Champy haben in ihren Buch »Business Reengineering« die neue Arbeitswelt mit folgenden Stichpunkten charakterisiert:

- *Organisatorische Einheiten verändern sich von Fachabteilungen zu Prozeßteams*, das heißt die alte funktionale Unternehmensgliederung ist zugunsten von Gruppen aufzugeben, in denen Mitarbeiter mit verschiedenen Aufgabenstellungen zusammenwirken und den Geschäftsablauf gestalten.
- *Arbeitsstellen verändern sich – einfache Aufgaben werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt*, das heißt die Mitarbeiter in einem Prozeßteam haben mit allen Prozeßschritten vertraut zu sein und unterschiedliche Aufgaben auszuführen.
- *Die Rolle der Mitarbeiter verändert sich – die Kontrolle wird durch ein »Empowerment« abgelöst* (Bevollmächtigung, Ermächtigung) im Sinne eines selbstverantwortlichen Handelns.
- *Die Vorbereitung auf die Aufgabe verändert sich – vom Anlernen zu Aus- und Weiterbildung*, das heißt, die Qualifikationsstruktur aller Mitarbeiter ist grundsätzlich anzuheben.
- *Konzentration auf meßbare Leistungsgrößen und Veränderung der Vergütungsgrundlage nach Ergebnissen, nicht nach Tätigkeit*, das heißt, die Vergütungssysteme sind zu ändern, vor allem zu vereinfachen.

- *Beförderungskriterien verändern sich – statt Leistung zählen Fähigkeiten*, das heißt, gute Arbeitsleistungen werden belohnt, sie führen aber nicht zu Beförderungen; für sie sind ausschließlich die Fähigkeiten entscheidend.
- *Wertvorstellungen verändern sich – von Positionsabsicherung zu Produktivität*, das heißt, die fragmentierten Managementsysteme, die sich durch frühere Leistungen, Kontrolle und Erhaltung der Unternehmenshierarchie auszeichneten, sind abzuschaffen.
- *Manager verändern sich – vom Aufseher zum Coach*, das heißt, die Einrichtung von Prozeßteams und Projekten benötigt keinen traditionellen Chef, sondern einen Coach, der nicht direkt am Prozeß teilnimmt, die Gruppe aber beraten kann.
- *Organisationsstrukturen verändern sich – die Hierarchie weicht der flachen Organisation*, das heißt, eigenverantwortliche Mitarbeiter und Prozeßteams verringern die Funktionsebenen und die Anzahl der Vorgesetzten.
- *Verantwortliche Manager verändern sich – vom Punktezähler zur Führungspersönlichkeit*, das heißt, die Unternehmensleitung wird nicht mehr von der operativen Ebene getrennt.

Für die Gestaltung des Arbeitsablaufs können wir allgemein davon ausgehen, daß der heute verbreitete Umfang der Verwaltungsvorgänge erheblich zu verringern ist, die Konstruktions- und Fertigungstechnik miteinander zu verbinden sind und eine auf jeder Stufe vorhandene Warenannahme, Qualitätsprüfung, Lagerung, Ausgabe, erneute Lagerung und Versand sich überholt hat und ineffektiv bleibt. Insgesamt ist für Industrieunternehmen eine Verkürzung der Fertigungsdurchlaufzeit erforderlich. Dies bedeutet aber, daß die Mitarbeiter in einem höheren Maß als bisher dazu zu befähigen sind, eigenverantwortlich zu handeln. Dazu ist es erforderlich, das Personal auf allen Ebenen zu trainieren. Die Qualifikation der Mitarbeiter wird auch zur Qualitätskontrolle beitragen. Sie sollte derart organisiert sein, daß sie nicht von Qualitätszirkeln übernommen wird, sondern der im Arbeitsablauf nächstfolgende Abschnitt die Qualitätskontrolle übernimmt. Seit Anfang der neunziger Jahre orientieren sich die Umstrukturierungen der Unternehmen weitgehend an diesen Einsichten.

In dem Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation darf der Strukturwandel des Managements aber nicht so verstanden werden, daß alles zu



jeder Zeit beliebig kombinierbar und veränderbar wäre. Eine Innovation muß wohlüberlegt und auf die Anforderungen von Situationen und zeitlichen Bedingungen abgestellt sein. Werden Umstrukturierungen eingeleitet, so verlangt diese Entscheidung, daß ihre Verwirklichung auch einer zyklischen Durchführung gehorcht. Unter normalen Bedingungen wird sich die innovative Umgestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation über einen angemessenen Zeitraum erstrecken. Vom Standpunkt der Mitarbeiter aus sollen Innovationen als notwendige Anpassung an die Herausforderungen einer bestimmten Zeit erkannt und akzeptiert werden, um mit Umstrukturierungen wiederum auf neuer Stufe Dauer und Verlässlichkeit hervorzubringen.

Den Veränderungen in Europa und den vielfältigen technologischen Schüben wird mit beweglichen Orientierungen zu begegnen sein. Das heißt immer auch: lernen. Für den Strukturwandel im Management empfiehlt es sich, im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation von einer *Neudefinition* der Rolle des mittleren Managements auszugehen. Dieses hatte bisher vorrangig die Aufgabe, die Anordnungen der überstellten Funktionsebene in den Abteilungen umzusetzen, die Durchführungen zu kontrollieren und die Arbeitsabläufe zu überwachen. Da aber unter veränderten Bedingungen der Informations-, Planungs- und Leitungsbedarf der Unternehmensführung ansteigt, wird es für die Geschäftsführung wichtig, das mittlere Management von dieser Funktion der Abteilungs-führung zu entlasten. Die Abteilungen sind somit durch eine Teamorganisation zu ersetzen und müssen eigenständig und marktnah operieren.

## 2.5 Allgemeine Probleme auf dem europäischen Markt

Innerhalb des europäischen Binnenmarktes werden die Marktteilnehmer durch die modernen Kommunikationstechnologien vielfach miteinander vernetzt sein. Es ist aber verfrüht, von einer globalen oder europäischen Gesellschaft zu sprechen. Der europäische Markt wird durch Unterschiede der Sprachen, der Wirtschaftsstile, der Traditionen und der Abgrenzungsbedürfnisse gegenüber Japan und den USA bestimmt sein. Bei den Unternehmen können zum Beispiel *Zielkonflikte* und *Rollenkonflikte* ihrer Mitarbeiter entstehen. Es bedarf aber auch der Bewältigung der veränderten *wirtschaftlichen Anforderungen*; damit sind auch die veränderten globalen Randbedingungen angesprochen.

### *Zielkonflikte*

Ein Unternehmen verfolgt nicht nur ein einziges Ziel. Es wird seine Zielverfolgung unter internen und externen Gegebenheiten differenzieren, fortschreiben und gegebenenfalls auch verändern (müssen). Die Stabilisierung der Zielverfolgung ist dabei die vorrangige Aufgabe. Bestimmte Produkte können einzigartig und deshalb vergleichsweise konkurrenzlos dastehen. Andere Produkte erreichen nur ein normales Produktniveau und stehen unter verschärften Konkurrenzbedingungen, zum Beispiel die Mittelklassewagen in der Automobilindustrie. Allgemeine Zielkonflikte sind in der Regel eine Unverträglichkeit von verschiedenen Zielwerten, zum Beispiel bei Krankenkassen die Zielverfolgung der optimalen Versorgung der Mitglieder im Gegensatz zum Zielwert der Stabilität und Gestaltung der Beiträge, der Beeinflussung ihrer Höhe durch Kostensenkung und dem damit verbundenen Abbau von Versorgungsleistungen. Solche Konstellationen haben Folgen für die Erstellung der Zielhierarchie. Sofern es sich nicht um einzigartige Produkte handelt, wird eine Ausrichtung des Unternehmens auf marktnahe Organisationsformen bei Berücksichtigung der Kostensenkung zu erfolgen haben.

### *Rollenkonflikte*

Auf den internationalen und europäischen Märkten werden sich verschiedene Kulturen und Werthaltungen begegnen. Es ist damit zu rechnen, daß sich Rollenkonflikte, die sich oft bei Zielvorgaben von Unternehmen ergeben, häufen. Einzelne Mitarbeiter können zum Beispiel die unterschiedlichen Anforderungen der Ausfüllung ihrer sozialen Rollen nicht oder nur schwer aufeinander abstimmen, was sich in einem Nachlassen von Motivation niederschlagen kann. Gerade heute besteht diese Gefahr, weil Unternehmen sich oft ausschließlich auf die Erfüllung der außerordentlich hohen Anforderungen konzentrieren, die zur Gewährleistung der Qualität ihrer Produkte notwendig ist und die kognitive und soziale Schulung ihrer Mitarbeiter vernachlässigen. So muß zum Beispiel ein Mitarbeiter einer Krankenkasse die optimale Versorgung, die Kostendämpfung, die Beitragsgestaltung und die daraus resultierende Leistung als einen Sachzusammenhang begreifen und nicht als Betrug am Mitglied. Ein anderes Beispiel sind Mitarbeiter der chemischen Industrie, die erkennen müssen, daß sie lebenswichtige Produkte, zum

Beispiel Medikamente, produzieren und nicht nur solche, deren Herstellung und Verwendung vielerlei Probleme aufwerfen, wie zum Beispiel die Verschmutzung des Grundwassers durch Pestizide.

Die sozialen Integrationsprozesse in einem multikulturellen und multiethnischen Europa werden neue, vielleicht auch härtere Rollenkonflikte mit sich bringen. Ein Beispiel: Ein deutsches Unternehmen, das im Großraum Paris seinen Standort hat, arbeitet mit einem deutschen Management, kaufmännischen und technischen französischen Mitarbeitern und Arbeitern aus Algerien, Marokko und Iran, die einer anderen Religion angehören. Wie kann in diesem Fall die Loyalität der Nordafrikaner und Iraner gegenüber Franzosen und Deutschen sichergestellt werden?

Dafür gibt es grundsätzlich zwei Modelle: Eine Gliederung des Gesamtunternehmens durch Schichtung und als Alternative dazu eine Gliederung durch horizontale Integration. Schichtung heißt, daß zum Beispiel Vertreter des islamischen Kulturkreises sowohl in der Leitung im technischen und kaufmännischen Bereich und in der sonstigen Arbeitnehmerschaft beschäftigt sind. Horizontale Integration würde darauf hinauslaufen, daß die drei Ebenen in geschlossener Form die drei Kulturkreise als Segmente eines Unternehmens darstellen.

### *Wirtschaftliche Anforderungen*

In der Europäischen Union werden weiterhin die unterschiedlichsten rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestehen und zunehmend die Entscheidungen von Unternehmen beeinflussen. Diese Normierungen sind bereits so umfassend und inkohärent, daß branchenspezifische, rechtliche und steuerrechtliche Expertisen jeweils detailliert für die Entwicklung und Durchführung der Unternehmensstrategie eingeholt werden müssen. Einheitliche Rahmenbedingungen, klare und übersichtliche Verordnungen für die einzelnen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union werden von der Brüsseler Verwaltung sicherlich nicht so bald geschaffen werden. Allein die Diskussion um die kartellrechtlichen Regelungen zeigt bereits, daß die Unternehmen in Zukunft ihre Entscheidungen, wenn sie regionale, nationalstaatliche oder europäische Betätigungsfelder betreffen, sehr genau vorbereiten müssen. Vermutlich stehen hier die Entscheidungen nicht einfach frei zur Disposition, weil Internationalisierung, übergreifende Wirtschaftsregionen, rechtli-

che Normierungen und politische Regelungen den Entscheidungsspielraum einengen.

In rein wirtschaftlicher Hinsicht ist die Sachlage auf den ersten Blick einfacher. Hier ist mit fünf Grundsituationen zu rechnen. Sie ergeben sich aus der Absatzsituation auf dem europäischen Markt. Diese Situation kann durch (1) *Fragmentierung*, (2) *Spezifikation*, (3) *Unbeweglichkeit* (Stagnation), (4) *Volumen* oder (5) *Vernetzung von Unternehmen* und *strategische Allianzen* gekennzeichnet sein. Letztere Situation ist als die spektakulärste und folgenreichste einzuschätzen.

- (1) *Fragmentierung* bedeutet, daß Produkte, die durch kulturelle Stile und regionalen Gewohnheiten geprägt sind, in ihrer hergebrachten Form bestehen bleiben. So wird es in Zukunft zum Beispiel kein europäisches Einheitsbrot geben, sondern »Brot« wird in den verschiedenen europäischen Regionen weiterhin nach hergebrachter Qualität und Form produziert.
- (2) Unter *Spezifikation* ist zu verstehen, daß eingeführte Markenprodukte auf hohem Leistungsniveau auch im Europa der neunziger Jahre keine Nivellierung erfahren werden und von daher von dem erweiterten Markt quantitativ nicht wesentlich betroffen sein werden, zum Beispiel Alpha Romeo-Sportwagen, Cartier-Uhren u.a.m.
- (3) *Unbeweglichkeit* heißt, daß bei bestimmten Produkten, etwa solchen der Stahlindustrie, eine Erhöhung der Kapazität und erweiterte Absatzchancen besonders durch rechtliche Rahmenbedingungen praktisch ausgeschlossen sind, zum Beispiel durch Festlegung von Quoten. Auf diesem Markt wird die bereits bestehende organisierte Stagnation das wesentliche Merkmal sein.
- (4) Im Unterschied dazu bedeutet *Volumen*, daß der erweiterte europäische Markt für bestimmte Massenprodukte optimale Absatzbedingungen schafft und damit auch eine Konzentration von Unternehmen fördert. Hier werden sich größere Konzentrationen als zweckmäßig erweisen, zum Beispiel in der Automobilindustrie und bei elektronischen Produkten.
- (5) Die *Vernetzung von Unternehmen* und das Eingehen von strategischen Allianzen ist die spektakulärste Situation und Entwicklung seit Ende der achtziger Jahre. Richtungsweisend hierfür ist zum Beispiel die Kooperation auf dem PC-Markt. Seit dem Zusammenbruch dieses Marktes in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre lösen die

vormals konkurrierenden Unternehmen ihre Wachstumsprobleme zum Beispiel dadurch, daß die verschiedenen Bestandteile eines Produkts im jeweils günstigsten Herstellungsland angefertigt werden. Das Stichwort hierfür heißt: vom Kompletthersteller zur *Vermarktungspartnerschaft*. Wurden bisher von den einzelnen Herstellern Hardware, Vernetzung und Kommunikation, System- und Anwender-Software, Dienstleistungs-Service und Support dem Kunden bereitgestellt, so hat sich diese Situation grundlegend geändert. Hierin könnte auch ein Modell für andere Branchen zu sehen sein. Vermarktungspartnerschaft heißt, daß die einzelnen Unternehmen nur noch einzelne Bestandteile des Produktes herstellen, zum Beispiel HP, ACER, COMPAQ, IBM sind heute Hardwarehersteller, Microsoft, Lotus, IBM, VAR stellen die Software und NOVELL sowie IBM liefern die Netze und die Kommunikationsausrüstung. Der Vertrieb erfolgt über ein herstellerunabhängiges Vertriebshaus, einen System – und Service-Integrator, wie ihn zum Beispiel die Mercedes AG mit ihrem Vertriebshaus DEBIS eingerichtet hat. Diese Situation dürfte die folgenreichste Entwicklung auf den Weltmärkten sein.

Die skizzierten fünf Situationen der Ortsbestimmung sind marktspezifisch gehalten. An ihnen erweist es sich, wie zweckmäßig eine Zielhierarchie (Haupt- und Nebenziele) abgestimmt ist. Ein Unternehmen kann in den ersten vier Situationen mit bestimmten Leistungen und Produkten in mehreren oder in allen Marktsituationen präsent sein. So können bestimmte Produkte dem fragmentierten oder dem spezifizierten, andere hingegen dem unbeweglichen und wiederum andere Massenprodukte nur dem Volumenmarkt angehören. Insofern ist eine abgestimmte Unternehmensstrategie auf unterschiedliche Anforderungen dieser Teilmärkte ein funktionales Erfordernis jeder Unternehmensführung sowohl im Hinblick auf seine derzeitige als auch auf die zukünftige Ortsbestimmung. In der fünften Situation dagegen ist mit weitgehenden Auswirkungen auf die Marktentwicklung, die Unternehmensorganisation und die Gestaltung der Kundenbeziehung zu rechnen.

### 3. Management und Führungsstile

In Japan hören die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern genau zu, den Kommentar geben sie am Ende des Gesprächs. Die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden in japanischen Unternehmen meistens angenommen und zwar unabhängig davon, in welcher Weise sie dann im Fortgang auch durchgeführt werden. Zur Erhöhung der Lerngeschwindigkeit von Unternehmen ist es erforderlich, daß zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auch Kommunikationsbarrieren und Informationsmonopole abgebaut werden. *Integriertes Management* erfordert neue Führungsstrategien: den Entwurf von Visionen und ihre Umsetzung bei den Mitarbeitern, eine Erweiterung ihres Entscheidungsspielraums, ein beispielhaftes Management, einen Vorrang der Entscheidungsvorbereitung und -findung, das Umgehen mit Konflikten sowie eine positive Einstellung zum Wandel. Der weltweite Wettbewerb führt dazu, daß Großunternehmen internationale Teams bilden, die ihrerseits in das Unternehmen zu integrieren sind. Zudem hat der Wertewandel die Einstellung zu Vorgesetzten verändert. Er sollte von Unternehmen in einer umsichtigen Weise genutzt werden, zum Beispiel durch die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Erforderlich ist ein neuer Führungsstil, der auch an einer ausgleichenden Gerechtigkeit orientiert sein sollte und die kleinen Fehlritte vermeidet, das heißt, auf unangebrachte Vergünstigungen des höheren Managements ist zu verzichten, und Geschenke von Kunden sollten nicht angenommen werden. Vor allem ist hervorzuheben:

*Es ist nicht erforderlich in den einzelnen Sachgebieten Experte zu sein, um den Geschäftsprozeß zu steuern, es bedarf der Bereitschaft, vorgefaßte Meinungen fallenzulassen, der Fähigkeit zur Problemerkennntnis und Problemlösung, die dem Unternehmen selbst unbekannt sind und der Einsicht in ein konsequentes Projektmanagement. Es bedarf der Fähigkeiten in der Unternehmensgestaltung und nicht der Besserwisseri.*

Die Anforderungen an diesen neuen Führungsstil umreißen wir unter den Problemstellungen der *Aufgaben des Führungspersonals*, der *Plausibilität* der klassischen Führungsstile und der Beziehung zwischen *Marktanpassung* und *Führungsverhalten*.

### 3.1 Fähigkeiten und Aufgaben des Führungspersonals

Führungsaufgaben sind heute nicht nur durch die Entscheidung über den effizienten Einsatz der wirtschaftlichen und personellen Ressourcen zu bestimmen. In Unternehmen bedarf es der *Zugpferde*, *Champions* und des Einsatzes von *Projektteams*. Unter »Führung« wird üblicherweise die psychologische, sozialpsychologische und fachliche Fähigkeit verstanden, das Handeln und Verhalten von Mitarbeitern im Rahmen des Leitungssystems von Unternehmen zu beeinflussen. Zu Führungsaufgaben gehört vor allem das Treffen, Ausführen und Flankieren von Entscheidungen. T. J. Peters hat bereits 1988 festgestellt: »Die *Hauptaufgabe der Führungskräfte auf allen Ebenen besteht ... heute darin, die überholten Wahrheiten ad acta zu legen und die Mitarbeiter beziehungsweise die gesamte Organisation dahin zu bringen, sich aus Prinzip für Veränderung zu begeistern, also Innovation vorzuschlagen, zu testen, zu verwerfen, zu ändern und wieder vorzuschlagen, bis sie schließlich angenommen wird.*« Die Richtung der Beeinflussung wird aber mit dieser Orientierung umgekehrt, das heißt von der Beeinflussung der Mitarbeiter zu der Beeinflussung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter, ohne daß sie dadurch ihre Akzeptanz verlieren. Führungspersonal muß heute unbedingt das *Umgehen mit Paradoxien* lernen.

Die neuen Aufgaben des Führungspersonals stellen wir in den folgenden sechs verschiedenen Bereichen dar: *Erhaltung der Zielfunktion, Planung, Information, Koordination und Organisation, Kontrolle* sowie *Personalführung*. Die Art der Lösung der Führungsaufgaben kennzeichnet die Strategie und den Stil der Unternehmensführung. Es bedarf dazu *besonderer Fähigkeiten*, die wir im folgenden herausstellen, die aber nur im Zusammenhang einer Strategie verwirklicht werden können. Zu ihr gehören möglichst einfache Darstellungen, erkennbare Bewertungsmaßstäbe, das konsequente Messen von Wichtigem, das Engagement der Mitarbeiter, die vorurteilslose Sammlung von Primärinformationen, eine Motivierung für Veränderungen und fortlaufende Verbesserungen. Von entscheidender Bedeutung ist aber auch eine Schulung in der Entwicklung von Argumentationsstrategien und sprachlichen Rhetoriktechniken, mit denen die Einstellungen zu den anfallenden Problemen sprachlich dargestellt und ihre Bearbeitung bewältigt wird.

### *Erhaltung der Zielfunktion*

Die Unternehmenszielsetzung, eine Zielkorrektur, die Ordnung der Ziele und eine Änderung in der Zielhierarchie sind Aufgaben einer Geschäftsführung mit hoher Managementqualität. Der Orientierung an den Zielsetzungen kommt insofern eine neue Qualität zu, als bei einem schnellen Wandel in der sozialen Umwelt die Stabilisierung der Ziele entscheidend ist. Typische hierfür sind die Kontrolle der Etappenziele, die Antwort auf die die Unternehmensziele beeinflussenden Faktoren der politischen, wirtschaftlichen und juristischen Konstellationen sowie die Nutzung und Kalkulation der personellen und technischen Ressourcen.

*Die Ausübung dieser fachlichen Fähigkeiten ist an die psychologische Voraussetzung der Selbstdisziplin, an allgemeine kognitive Fähigkeiten und an Urteilskraft gebunden. Führung in diesem Sinne setzt den vorurteilsfreien Umgang mit Informationen und Wissensbeständen voraus und verlangt die souveräne Entscheidung bei der Auswahl tragfähiger Handlungspläne.*

Für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele in eine Führungsstrategie ist die Konzeption der *Führung durch Zielvereinbarung* und durch die *Bindung der Mitarbeiter* an die Unternehmensphilosophie erforderlich. Dazu gehören anregende Visionen, Führung durch Beispiel und die Praktizierung eines sichtbaren Managements.

### *Planung*

In der klassischen Unternehmensorganisation waren Planungsaufgaben in der Regel Stabstätigkeiten. Auch diese Konzeption läßt sich nicht mehr vorbehaltlos empfehlen. Sofern die Unternehmensentwicklung immer mehr über Projekte gesteuert wird, sind die traditionellen großen Stabsabteilungen eher überflüssig. In dem Maße, in dem funktionale Hindernisse für den Geschäftsprozeß beseitigt werden, ändern sich auch die Planungsvoraussetzungen. Das »Management durch Herumwandern« wird zur wichtigsten Informationsquelle für die Formulierung der Planungsaufgaben. Sie betreffen das strategische Handeln im Hinblick auf die Unternehmensziele, die Erfassung der personellen und der technischen Ressourcen (Ertragslage), die Änderungen der formellen Organisation, die Finanzplanung und die Marktstrategien.



Dieses strategische Denken setzt die analytische Fähigkeit voraus, die einzelnen Dimensionen in ihrer Sequenz folgerichtig zu durchdenken, aber auch die Kombinationen der Dimensionen in einen Gesamtzusammenhang einzubeziehen, zum Beispiel im Falle der Rechtfertigung der Planungsstrategie.

*Während zum Beispiel Zielverfolgung, Zielkontrolle und Zielkorrektur ein flexibles Denken erfordern, wird bei Planungsaufgaben eher folgerorientiertes Denken, eine Gewichtung der Zielorientierung auf die marktgerechte Strategie hin und eine der Sache angemessene Nüchternheit und Kritikfähigkeit verlangt.*

Zu der Umsetzung dieser Führungsaufgabe gehört das Einräumen von mehr Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter, leidenschaftliches Zuhören und ein »horizontales« Management.

### *Information*

*»Eine Person ohne Information kann keine Verantwortung übernehmen; eine Person, der Informationen gegeben werden, kann vielleicht nicht direkt helfen, aber Verantwortung übernehmen«* (Jan Carlzon). Es ist immer wieder festzustellen, daß der Informationsfluß in vielen Unternehmen unzureichend ist. Er ist entweder zu formell reguliert, die umlaufenden »Infos« veranlassen oft wie von selbst noch *mehr* »Infos«, oder die Problemlöser haben ungenügenden und einen zu langsamen Zugang zu den für sie wichtigen Informationen. Der Zugang zu den Informationen ist nicht nur für den Mitarbeiter persönlich eine Bestätigung, sondern er kann auch nur zu ständigen Verbesserungen beitragen, wenn er einen schnellen Zugang zu Informationen hat.

Die Informationsaufgabe von Führungspersonal besteht in der Regel gegenüber den übergeordneten Stellen, zum Beispiel über die Erfüllung der eigenen Planungsaufgaben, die Ergebnisse von Kontrollen verschiedener Art, Analysen im Bereich der Absatzplanung, Kostenanalysen, Mitarbeiterplanung, Personalentwicklung, Markterweiterung, Finanzierungsfragen und gegenüber den unterstellten Mitarbeitern, zum Beispiel Information über Organisationsziele und Veränderung der Zielsetzung, die Ertragslage, Veränderungen im Personalstand und über die Planung in der Organisationsstruktur.

Wir sprechen von Information, wenn eine Mitteilung für den Empfänger neu und relevant ist. Zur Informationssteuerung in einem Unter-

nehmen gehört, daß die Definition dessen, was eine Information sein soll, von dem jeweiligen Segment selektiv wahrgenommen wird. Die Verarbeitung von Information in Situationen wirtschaftlichen Handelns erfolgt in diesem Zusammenhang immer nach Maßgabe eines strategischen Denkens und Handelns, aber auch nach technischen und wirtschaftlichen Effektivitätsvorgaben. Hierin unterscheidet sich das Verständnis von Informationsübertragung vom wissenschaftlichen Bereich. An wissenschaftliche Informationen stellen wir den Anspruch, daß sie wahr und erkenntniserweiternd sind, und zwar auch dann, wenn wir strategisch mit ihnen umgehen. Das ist zumindestens der Anspruch. Die wirtschaftlich Informationsgestaltung ist dagegen gebrochen, weil sie »Wahrheit und Erfolg« kombiniert. Dies bedeutet immer einen strategischen Umgang mit Informationen.

Die Führungsebene hat somit zu kalkulieren, welche Informationen für welche Mitarbeiter relevant und neu sind und welche Informationen den jeweiligen Positionen zukommen sollen oder vorbehalten sind. Dazu gehört die Fähigkeit, Informationen strategisch und nach den Vorgaben der Aufbauorganisation zu gestalten.

Gleichmäßige Informationen für alle Mitarbeiter ohne Unterschied ihrer Positionen würden die Rolle und Funktion der Umsetzung der Unternehmensstrategie in Frage stellen. Mitarbeiter sind nicht mit überflüssigen Informationen zu belasten. Ein Beispiel aus der Politik kann dies verdeutlichen. Exekutive Beamte sollten nicht von den politischen Beamten über politische Strategien informiert werden, weil dies die Beamenschaft spaltet und zu eigener Parteinahme unter Vernachlässigung der exekutiven Aufgaben führen könnte. Derselbe Grundsatz gilt auch für die Informationsgestaltung nach oben, das heißt, die Informationen über den eigenen Aufgabenbereich sollten nur nach Maßgabe von Relevanz und Neuheit weitergegeben werden. Eine Überinformation mit Daten aus dem eigenen Bereich ist zu vermeiden, und die Grenzüberschreitung in andere Bereiche sollte geregelt sein. Die Gewinnung von Informationen sollte vielmehr das Problembewußtsein der Problemlöser und -identifizierer stärken und eine Alarmfunktion erfüllen. Hierin liegt die Stärke dieser Art der Informationsgestaltung, aber auch ihre Gefahr. Die Unternehmensführung muß sich dieser Tatbestände bewußt sein, um nicht selbst unter einem strukturellen Informationsdefizit zu leiden.

Eher pathologische Informationsübertragungen sind dadurch charakterisiert, daß Steuerungsebenen nur teilweise eingehalten und punktuell

im Rahmen der informellen Organisation durchbrochen werden. Dies führt zu einer Unberechenbarkeit der Informationsgestaltung und damit zu einer Taktik der Mitarbeiter, punktuell Informationsüberschuß zu produzieren oder die relevante Information zurückzuhalten. Im Einzelfall mag dies zu einer lebendigen Informationsgestaltung führen, langfristig aber wird damit der Informationsfluß paralyisiert oder blockiert.

### *Koordination und Organisation*

Koordinations- und Organisationsaufgaben verändern sich mittlerweile weitgehend. Zu den klassischen Aufgaben des Führungspersonals gehört die Erläuterung und Illustration des Aufgabengefüges, zum Beispiel bei Neueinstellungen oder Änderungen in den Aufgabenbereichen einer Abteilung. Diese Aufgaben stellen sich auch bei Ungenauigkeit des Organisationsplans, der einzelnen Stellenbeschreibungen und bei Zuständigkeitsüberschreitungen zwischen Instanzen und Stellen. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben beschreitet üblicherweise das mittlere Management seinen Königsweg, da es sich um seine wichtigste Aufgabe im Hinblick auf die laufende Organisationsgestaltung handelt.

Die Veränderung dieser Aufgaben ergibt sich aus der Vernetzung der operativen Basis von Unternehmen durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie. Um die Möglichkeiten dieser neuen Vernetzung zu nutzen, sind den Mitarbeitern mehr Freiräume zu gewähren. Dies verkürzt die Reaktionszeiten auf kurz- und mittelfristige Trends, relevante Umweltbedingungen, die Marktentwicklung, Änderungen des funktionalen Gefüges und der Erweiterung der Organisation.

*Im Unterschied zu den Aufgaben der Zielverfolgung, Planung und Informationsgestaltung setzt dies Fähigkeiten im Bereich der Menschenführung voraus. Für diese Aufgaben muß das Management in der Herausbildung von Autorität, Persönlichkeit, Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen geschult sein. Entscheidend für die Akzeptanz eines Vorgesetzten ist dabei die Authentizität und das sichtbar vorgelebte Wertesystem.*

Viele der neueren Abhandlungen über Unternehmenskultur zielen auf diese Führungsaufgaben ab, da der wirtschaftliche Erfolg in einem starken Maß auf die Personalführung zurückgeführt wird. Eine Erfolgsstory wie die von Iacocca, dem Vorstandsvorsitzenden der Chrysler Automobilwerke USA, zeigt, daß die konkrete Gestaltung der Organisation und

die Koordination durch persönlichen Einsatz am glaubwürdigsten wirkt. Diese Art des Managements wird ironisch als »decision making by walking« bezeichnet und unterscheidet sich grundsätzlich von einem Management, das die Organisationsanpassung und Koordination durch schriftliche Anweisungen vom Schreibtisch aus zu gestalten sucht. *Für die Ausbildung eines neuen Führungsstils ist die Begeisterung der Mitarbeiter für Veränderungen und Innovation erforderlich und der schnelle Test ihrer Ideen, um annehmbare Lösungen zu finden.*

### *Kontrolle*

»W. Edward Deming hat behauptet, daß die Leistungsbewertung das vorrangige Managementproblem Amerikas ist. Er meint, daß der Durchschnittsmitarbeiter (ob Manager oder nicht) sechs Monate dazu benötigt, um sich davon zu erholen« (T. J. Peters). In dem Maße, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens zum eigenverantwortlichen Handeln fähig sind, werden sich auch die Kontrollaufgaben der Führungskräfte ändern. Der Betriebsaufseher und der »Funktionsvorarbeiter« (F. W. Taylor) werden der Vergangenheit angehören. Grundsätzlich gilt, daß die Kontrollmechanismen in jedem Unternehmen zu überprüfen sind. In der Regel wächst das Kontrollsystem mit dem Unternehmen, das heißt aber je größer ein Unternehmen ist, um so mehr muß kostenaufwendig kontrolliert werden. Heute werden neue, weniger formelle und personalintensive Kontrollmechanismen erforderlich. Dies können die Selbststeuerungsmechanismen der Gruppen (Teams) sein.

Zu den normalen Kontrollaufgaben zählen die Überprüfung und gegebenenfalls Neugliederung der Wege der Informationsübertragung, die Überwachung der erledigten Aufgaben, das heißt die optimale Organisation der Leitung, der Quantität und der Qualität der Arbeitsergebnisse und der Verwendung der vorgeschriebenen Mittel und Verfahren. Die Kontrollaufgabe in Verbindung mit Sanktionen und Maßnahmen der Zielkorrektur erfüllt die Funktion der Sicherung der günstigsten Leistungsergebnisse durch Anreize, durch Korrektur ungünstiger und fehlerhafter Arbeitsleistungen und gegebenenfalls durch die Vorbereitung der Änderung von Organisationszielen und Zielhierarchien.

*Die Erfüllung dieser Aufgaben setzt eine klare Übersicht über Anordnungen, Zielverwirklichung, Planung, Informationsgestaltung und Aufgabendurchführung voraus. Der Manager hat sich hierbei nicht nur als*

*ein genauer Organisator und Planer der Zeitabläufe zu beweisen, sondern er hat immer zu berücksichtigen, daß nicht »alles« kontrollierbar ist. Er muß psychologisch genau durchdenken, welche Trägheitsmomente, Verschleppungstaktiken und »Abschlaffungsprozesse« in seinem Aufgabenbereich entstehen können, um gegen diese anzugehen, aber er hat auch durch die Teamarbeit die Kontrollmechanismen auszugliedern.*

Alle Kontrollmechanismen müssen überprüft werden, ob sie eine Dezentralisierung von Information, Autorität und strategischer Planung ermöglichen. Anzustreben ist der Abbau von Verwaltung zugunsten eines *horizontalen* Managements.

### *Personalführung*

Die Unternehmensvision wird nur dann wirksam, wenn sie in eine Mission umgesetzt wird, die sich in den Produkten, Projekten und Dienstleistungen verwirklicht. Die Neubestimmung der Funktionen der Mitarbeiter hat weitgehende Folgen für die Personalführung. Hier hat sich der Wertewandel am deutlichsten bemerkbar gemacht. Es ist davon auszugehen, daß dieser Wandel noch nicht abgeschlossen ist und die nicht-materiellen Anreize für die Mitarbeiter eine größere Bedeutung haben werden. Personalführung heißt immer, ein *sichtbares* Management zu betreiben und die Mitarbeiter für Wandel zu begeistern.

Die *Motivation* und die *Förderung* von Mitarbeitern wird in der Regel auf zwei Wegen erfolgen. Es können materielle und nicht-materielle Anreize gesetzt werden. Sie ist aber in jedem Fall durch die Organisationsstruktur und die Unternehmensentwicklung begrenzt. Die kaum zu überschätzende Funktion von nicht-materiellen Anreizen setzt dort an, wo die materiellen Anreize nach üblichen Bewertungen gesichert sind. Ein nicht zu unterschätzender nicht-materieller Anreiz ist die Erweiterung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben.

*Aus der Perspektive des Führungshandelns bedarf es dazu der Kenntnis der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, die sich nicht aus den Stellenbeschreibungen ergeben. Hierzu wird eine gezielte Informationsbeschaffung benötigt. Auch diese Führungsaufgabe verlangt einen persönlichen Einsatz. Die beste Motivation erreicht ein Manager dann, wenn er selbst über eine Dynamik verfügt, die andere Mitarbeiter mitreißen kann.*

Diese Motivation ist aber nicht im Zuge eines Überaktivismus her-

stellbar. Sensibilität für die Dispositionen der Mitarbeiter im Alltag, aber auch gezielter Durchgriff werden hier wünschenswert sein. Neben die Abläufe, die gemeinsames Handeln ermöglichen, müssen immer auch Phasen treten, in denen die Mitarbeiter sich ihrer Eigenverantwortlichkeit bewußt werden können.

Für die Förderung der Mitarbeiter gelten dieselben psychologischen Mechanismen wie für die Motivation. Diese dürfen nicht einem dauerhaften Förderungsdruck ausgesetzt sein. Ein Unternehmen ist aber, unter den kulturellen Rahmenbedingungen der westlichen Gesellschaften, keine große Gemeinschaft, sondern eine arbeitsteilig organisierte Einheit, die daher manche Fähigkeiten fördert, andere aber nicht zum Zuge kommen läßt. Weder materielle noch nicht-materielle Anreize stehen von daher in unbegrenzter Variation zur Verfügung. Daraus folgt, daß eine Saturierung von Motivation und Förderung nicht negativ gewertet werden sollte. Vielmehr ist es eine Aufgabe der Mitarbeiterführung, solche Grenzbedingungen zu verdeutlichen, um dem Gefühl unfairer Behandlung und Enttäuschungen vorzubeugen.

### *Lösung von zwischenmenschlichen Konflikten*

Bei den Chancen, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen, zeigt sich die Bedeutung der Ebenen der sozialen Wirklichkeit, auf denen zwischen der innerbetrieblichen Integration und den Orientierungen der sozialen Umwelt eine Übereinstimmung bestehen sollte. Ihre Regelung ist aber für Führungskräfte nur dann eine Aufgabe, wenn diese Konflikte indirekt oder direkt die Leistung der Mitarbeiter negativ beeinflussen. Es gibt aber auch Grauzonen, da es in vielen Fällen nicht klar entscheidbar ist, ob und inwieweit die Unternehmensziele von diesen Konflikten betroffen sind.

Wie zwischenmenschliche Probleme gelöst werden, stellt sicherlich eine kultur- und gesellschaftsspezifische Größe dar. Dabei kann auch die Einstellung hilfreich sein, daß Konflikte immer bestehen werden und daß es von daher eine empfehlenswerte Strategie ist, Konflikte soweit wie möglich zu kanalisieren, aber nicht in jedem Fall ihre Lösung anzustreben. Gerade in einer Gesellschaft mit hohem Individualisierungsgrad tauchen immer wieder Ursachen für neue Konflikte auf, und es ist unrealistisch, vom Ideal eines konfliktfreien Zusammenlebens auszugehen. Daraus ergibt sich auch die Aufgabe, das Personal so zu schulen, daß es

mit Konflikten, aber auch mit Ambivalenzen umgehen bzw. mit ihnen leben kann.

### 3.2 Zu den klassischen Führungsstilen

Die Unternehmensvision wird bei den Mitarbeitern nur durch die Intensität lebendig, mit der sie von einer Führungskraft vorgelebt wird. Der Manager sollte herumgehen, die Vision »predigen« und engagiert vorleben. Die klassischen Führungsstile sind heute veraltet. In der Regel ist der *autokratisch/autoritäre*, der *demokratische*, der *laissez-faire* und der *situationsbezogene* Führungsstil als Alternative zu den vorher genannten zu unterscheiden.

Die Unterscheidung zwischen den ersten drei Führungsstilen geht auf Experimente des Psychologen Kurt Lewin (1935) zurück. Es liegt nahe, daß die Unterscheidung ebenso künstlich ist wie die experimentelle Situation, aus der sie gewonnen wurde. Die Geführten waren Kinder, und das Führungspersonal wurde von den Versuchsleitern bestimmt. Dabei handelte es sich um Erwachsene, die den Kindern nicht bekannt waren, und die zu bewältigenden Aufgaben waren für die Kinder und die Erwachsenen nicht relevant. Unberücksichtigt sind dabei die Anforderungen der verschiedenen Situationen, die von Unternehmen zu bewältigen sind, zum Beispiel im Bereich der Unternehmensziele, der Veränderungen in den Umweltbeziehungen, der vorgegebenen Organisationspläne und Stellenbeschreibungen und der Befähigungen von Mitarbeitern. Es fehlen weiterhin einfache Hinweise, wie diese Bereiche den Führungsstil beeinflussen. Auch die von Lewin gezogene Folgerung, daß der demokratische Führungsstil in jedem Fall der zu empfehlende ist, kann nicht als zwingend gelten, weil er die komplexe Wirklichkeit einer Organisation, die formellen und informellen Strukturen und sich verändernde Umweltbedingungen nicht hinreichend berücksichtigt.

Eine der prominentesten, aber überschätzten Managementkonzeptionen aus den sechziger Jahren ist das von R. R. Blake und J. S. Mouton entwickelte »Management-Gitter«. In ihm werden als die wichtigsten Variationen des Führungshandelns die folgenden Fälle unterschieden:

1. Eine geringe Einwirkung auf die Aufgabendurchführung (*laissez-faire*),

2. eine Einwirkung auf die Aufgabendurchführung bei weitgehender Nichtbeachtung des zwischenmenschlichen Bereichs,
3. eine gleichzeitige Optimierung der Durchführung von Aufgaben und Beachtung des zwischenmenschlichen Bereichs.

Dieser einzig von Blake/Mouton empfohlene 3. Typ des Führungshandelns garantiert bei Berücksichtigung aller wichtigen Randbedingungen und Organisationsarten aber ebenfalls keinen optimalen Output an Leistung, da es unter den bestimmten Gegebenheiten von Organisationen nicht möglich ist, stets beide Arten des Handelns, das heißt die Aufgabenorientierung und die Führung, gleichzeitig zu optimieren. Die heute vorliegenden Untersuchungen belegen, daß in keinem Unternehmen und in keiner Verwaltungsorganisation die Konzentration des Führungshandelns auf die beiden Dimensionen zu einer optimalen Leistung führte. Dennoch sind die beiden Autoren bis heute in der Diskussion und in die gängigen Lehrbücher eingegangen.

Der situationsbezogene Führungsstil verbindet die vorhergenannten Führungsstile. Dieser Führungsstil wird – zumindest in der Rhetorik – von Unternehmensführungen, Schulungsleitern, Personalchefs bis heute immer wieder als Alternative dargestellt. In der Umsetzung zeigt sich aber auch diese Variante als zu voraussetzungsvoll und ist deshalb keine praktikable Alternative.

Jede personale Interaktion umfaßt eine Fülle von einzelnen Merkmalen, Abschnitten, Regeln, Normen, Verstößen. Sie müssen von den Teilnehmern alle beherrscht werden. Im Alltagshandeln liegt zwar eine sehr vielfältige, aber nicht immer bewußte Regelbefolgung oder Regelverletzung vor, die zu dem Gesamtergebnis einer Interaktion und der Aufgabenlösung beiträgt. Dem intuitiven Handeln sollte deshalb auch immer Raum gegeben werden.

Für eine Führungsstrategie ist in erster Linie die Akzeptanz eines Vorgesetzten entscheidend, das heißt aber auch immer, daß er nur dort erfolgreich sein wird, wo er auch *unmittelbar* führt. Die Orientierung geht heute dahin, die Akzeptanz in den Rahmen breiter und unterschiedlicher kultureller Erfahrungen zu stellen. Hier ist ein Trend zu einer wechselseitigen Übernahme einzelner Kulturorientierungen erkennbar.

Der japanische Manager zum Beispiel denkt langfristig und in der Spezifikation von Entscheidungen nicht so hierarchisch orientiert und rational wie sein westlicher Kollege. Ihn interessiert der Prozeß der *Ent-*



*scheidungsvorbereitung* wesentlich mehr als die Entscheidung selbst. Aus den zur Disposition stehenden Alternativen ergibt sich im Prozeß der Entscheidungsfindung zwangsläufig eine Entscheidung. Es handelt sich bei dieser Vorgehensweise um einen anderen Umgang mit Rationalität, bei dem zwischen Handlungszielen und Handlungsabläufen nicht analytisch scharf getrennt wird, wie dies in der westlichen Kultur der Fall ist. Dennoch geht bei dieser Verfahrensweise nicht die Kontrolle über den Geschäftsprozeß verloren. Die Mitarbeiter sind in die Entscheidungsprozesse einbezogen, sie gehen fortlaufend *Bindungen* und *Verpflichtungen* ein, indem sie die Rationalität bereits diskutierter Entscheidungspfade nicht in Frage gestellt haben. Die Autorität des Vorgesetzten bleibt dabei erhalten.

In westlichen Kulturen gibt es durchaus vergleichbare Handlungsmuster. Hier bietet sich das Beispiel des Treckführers bei der Kolonisierung Nordamerikas an. Der Treckführer ist immer Teil der Gemeinschaft, wengleich er seinen Status und seine soziale Wertschätzung nur über seine funktionale Autorität – die Lösung von für die Gemeinschaft überlebenswichtigen Aufgaben – absichern kann. Als Fazit für die Gestaltung einer Führungsstrategie sollte die Orientierung der *innerbetrieblichen Vorbereitung* – auch gemeinsam mit Mitarbeitern – entwickelt werden, und den damit verbundenen Handlungen des Planes, sich Engagierens, sich Festlegens u.a. sollte die größere Bedeutung vor der Ankündigung von Entscheidungen zukommen.

Die Entwicklung von Führungsstrategien kann sich daran orientieren, daß Handlungen in Unternehmen immer als kollektive Vorgänge ablaufen. Durch sie werden die *Vorbedingungen* für Entscheidungen in undiskutierter Form eingebracht und bereits auf ihre Durchführung hin geprüft. Hierarchisierung innerhalb der kollektiven Durchführung ist dabei weniger problematisch. Da alle Mitarbeiter kollektiv in diese Handlungsprozesse, wenn auch auf verschiedenen Stufen, eingebunden sind, muß die in den Prozessen entstehende Autorität nicht in einem *bewußten* Akt akzeptiert werden, sondern findet gleichsam im Handlungsvollzug ihre Rechtfertigung. Die Durchführung von Handlungen in dieser Weise deckt sich besser mit den sozialen Gegebenheiten als ein Modell, das davon ausgeht, daß erst die betriebliche Entscheidung getroffen wird und die Handlung nachfolgt. Handlungen setzen somit voraus, daß Entscheidungen ohne eine vorherige öffentliche Festlegung im Handlungsvollzug getroffen werden. Die formelle Entscheidung für eine bestimmte

Strategie erfolgt dann oft nur noch als die Bestätigung der bereits getroffenen Entscheidung.

### 3.3 Marktanpassung und Führungsverhalten

Führungsstrategien, Management- und Mitarbeiteraufgaben verändern aufgrund der Herausbildung internationaler Organisationszusammenhänge und angesichts des Erfordernisses von Marktnähe ihre Struktur. Diese beiden Dimensionen entwickeln nicht von selbst ein Zusammenspiel. Diskrepanzen in den zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen können in solcher Schärfe auftreten, daß Marktführer in Not geraten, zum Beispiel in der Computerbranche oder bei den Sport- und Freizeitartikeln. No-Names, also kleine, bislang auf dem Markt unbekannte Firmen, können durch ihre Marktnähe zu ernsthaften Konkurrenten aufsteigen, wie zum Beispiel Fluggesellschaften in den USA nach der Deregulierung seit 1978.

Deshalb ist die Qualifikation der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung sicherzustellen. Dauernde Leistungssteigerung ist zwar erwünscht, aber letztlich nicht möglich. Insofern erfordert die Personalpolitik immer auch eine generationsbezogene Abstufung im Zentrum oder an der Peripherie des Unternehmens. Im deutschen Ausbildungssystem werden die Grundqualifikationen durch eine solide Ausbildung geprägt. Das amerikanische System des »training on the job« wurde aus guten Gründen nicht (allgemein) übernommen. Es zeigt heute seine Mängel in der Qualifikationsstruktur amerikanischer Arbeiter. Andererseits erfordern ständig neue Entwicklungen eine dauernde Fort- und Weiterbildung. Marktnähe verlangt, daß das Marketing den Markt in immer kleinere und aussagekräftigere Segmente zerlegt. In Entsprechung zu diesem Trend wird die Kontrolle der Kostenträger und Kostenstellen einer zunehmend schärferen Kalkulation unterworfen. Von den Mitarbeitern werden in wachsendem Maße Qualifikationen verlangt, die eine Verbindung von abstrakten und spezifischen Fähigkeiten erlauben und diese fortlaufend dem Stand der wirtschaftlich-technologischen Entwicklung anpassen.

# 3. Teil

## Strategie – Markt – Kultur



# 1. Unternehmensstrategie

Das bis heute größte Problem bei einer erfolgversprechenden Umstrukturierung ist darin zu sehen, daß bei der ausschließlichen Orientierung an finanziellen Größen die schwerer bestimmbaren nicht-finanziellen Größen immer wieder heruntergespielt und vernachlässigt werden, zum Beispiel die Produktqualität, die Zufriedenheit der Kunden, die Bestellzeiten, die Umstellung auf neue Produkte, aber auch das Know-how der Mitarbeiter. In diesen Fällen kann am meisten vom japanischen Modell gelernt werden.

Unter Strategien versteht man die Handlungspläne von Personen und Organisationen, die daran orientiert sind, einen Mit- und Gegenspieler zu besiegen oder sie in Richtung der eigenen Interessen zu beeinflussen. »In jedem Spiel, in dem Konkurrenten gegeneinander stehen, sei es Tennis, Schach, Raumfahrtprogramme oder Geschäftsabschlüsse, gehört der Sieg normalerweise dem Konkurrenten, der seine Gegner im Denken, Planen und in den Spieltechniken ausmanövrieren kann. Solche Formen des Denkens, Planens und der technischen Umsetzung können als die Basis einer Arbeitsdefinition von Strategie bezeichnet werden« (C. R. Hickman/M. A. Silver).

Aus dieser Definition von Strategie läßt sich aber noch nicht folgern, in welcher Weise Strategien analytisch aufbereitet werden sollen und müssen. Umstrukturierungsprozesse von Unternehmen erfordern es, daß Führungs- und Unternehmensstrategien zusammenspielen. Dieses Zusammenspiel kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Strategien in den *Schnittstellen* von Wandel und Innovation in der Unternehmensorganisation ineinandergreifen. Von einem besonderen Interesse ist in diesem Zusammenhang das Verhältnis von Strategie und Unternehmenskultur.

Wie ist aber der Begriff der Strategie dabei zu verstehen? Im Rahmen der Unternehmensstrategie kann er als eine *langfristige Planung*, als *Zusammenspiel Unternehmen – Markt – Konkurrenz* und *Randbedingungen* sowie als *Stärkung der eigenen Organisation* verstanden werden. Strategische Probleme stellen sich aber auch bei der Analyse des *globalen Handlungsfeldes*.

## 1.1 Strategie als langfristige Planung

Es leuchtet ein, daß zwischen einer Entscheidung für den Bau eines neuen Hauses und dem Kauf eines Waschmittels für den täglichen Gebrauch ein gravierender Unterschied besteht. Ein Hausbau beinhaltet eine langfristige Entscheidung und Festlegung, während der Kauf eines Waschmittelpaketes kurzfristig erfolgen kann und die Folgen der Festlegung marginal sind. In den Wirtschaftswissenschaften spielte in den vergangenen Jahrzehnten das Modell rationaler Wahl eine prominente Rolle. Dieses Modell geht in seiner einfachsten Version davon aus, daß Wahlhandlungen von einer begrenzten Anzahl von Präferenzen bestimmt werden. Diese Präferenzen können in den meisten Fällen nach ihrem Vorrang angeordnet werden. Die Wahlhandlung erfolgt als eine Prioritätensetzung unter einer begrenzten Zahl von Produkten, die der Markt zur Verfügung stellt. Die Entscheidung beim Kauf eines Waschmittelpaketes könnte so aussehen, daß die Präferenzordnung des Käufers nach den Prioritäten geordnet ist, zum Beispiel Preis, Waschkraft und Umweltverträglichkeit. Der Käufer wägt in einem zeitlich kurzen Intervall zwischen den Produkten a, b, c das Produkt aus, das am ehesten seinen Präferenzen entspricht. Langes Zögern, Vergleich des Preisniveaus verschiedener Kaufhäuser und ähnliche Strategien wären in diesem Fall fehl am Platz, weil der zeitliche Aufwand zu den Kosten der Festlegung in keiner »rationalen« Beziehung stünde. Anders verhält es sich bei dem Bau eines Hauses. Hierbei spielen zwar ebenfalls Prioritäten eine Rolle, aber eine einmal getroffene Festlegung ist folgenreich und muß bedacht werden. Größe und Ausstattung des Hauses, Auswahl des Wohnbezirkes, eigene Finanzmittel, Zinsniveau, allgemeine Entwicklung des Baumarktes, Einschätzung der eigenen beruflichen Entwicklung und des eigenen Gesundheitszustandes, Abwägung anderer Bedürfnisdispositionen sowie »last but not least« Familienplanung sind sicherlich die wichtigsten Größen, die bei einer solchen Entscheidung folgeorientiert überdacht werden müssen.

Der wesentliche Punkt bei der Beurteilung einer langfristig wirkenden Entscheidung ist, daß nicht alle Möglichkeiten der künftigen Entwicklung in Sinne des Modells rationaler Wahl abgearbeitet werden können. Vielmehr sind unvorhergesehene Ereignisse zu bewältigen, Durststrecken zurückzulegen und unmittelbare Bedürfnisse zu unterdrücken. Bestimmte wichtige Ziele im Leben von Personen und Organi-

sationen sind ohne solche Durchhaltemaßnahmen nicht zu erreichen. Dabei kann man sich des Wertes des Erreichten am Ende des Weges nicht einmal sicher sein. Strategische Entscheidungen dieser Art können sich als große Erfolge oder als mehr oder minder große Katastrophen erweisen.

## 1.2 Strategie im Zusammenspiel von Unternehmen – Markt – Konkurrenz und Randbedingungen

Für die Unternehmensstrategie ist die langfristige Planung zwar entscheidend, aber nur eine Orientierung unter anderen. Bei ihrer Konzipierung ist die Überwindung von zwei Schwellen entscheidend. Die Überwindung der Schwelle nach *Innen* in die Unternehmensorganisation hinein und die Überwindung der Schwelle in den *Außenbereich*, in die Unternehmensumwelt.

Die *Problemzone* zwischen diesen beiden Bereichen besteht nicht darin, daß durch laufende Geschäftsaktionen sowohl das Unternehmen auf den Markt einwirkt als auch der Markt die Unternehmensentscheidungen beeinflusst. Beide Bereiche überschneiden sich jedoch im *strategischen Kalkül* der Unternehmensführung, das die gesamte Schlagkraft des Unternehmens erfassen muß und den Gesamtzustand des jeweiligen Marktes im Zusammenhang seiner Entwicklung und seiner Relation zu anderen relevanten Märkten zu berücksichtigen hat. Insofern ist davon eine Gesamtperspektive auf das Unternehmen betroffen, die in *allen Schnittstellen* für Umstrukturierungen und organisatorische Innovationsverarbeitung in einem Unternehmen umzusetzen ist. Die Konkurrenten auf dem Markt und die vorgegebenen Rahmenbedingungen sind diesem Befund zuzuordnen.

Die Schlagkraft eines Unternehmens ergibt sich aus den Stärken und den Schwächen der eigenen Führungsebene, der Fachkompetenz der Teams, des Zusammenspiels zwischen Aufbau- und Ablauforganisation, des technologischen Standes der Produkte, der finanziellen Möglichkeiten und des Zustandes der Unternehmenskultur. Ergibt sich aus der Gesamtbetrachtung dieser Faktoren eine positive Einschätzung, dann kann die Organisation als »schlagkräftig« angesehen werden. Weist die Gesamtbetrachtung größere Mängel oder Defizite auf, dann kann die Strategie des Unternehmens entsprechend modifiziert werden. Ein

»schlagkräftiges« Unternehmen wird ein autonomes Strategieverhalten bevorzugen. Gibt es dagegen Defizite, liegt ein adaptives Verhalten nahe, das im Grenzfall zu einem abtastenden Vorgehen – Schritt für Schritt – führt und im ungünstigsten Fall die Auflösung des Unternehmens nahelegen kann.

Eine strategische Beurteilung des Marktes hat in erster Linie dessen Entwicklungsstadium zu bestimmen. Handelt es sich um einen Markt, der eine gewisse Reife oder gar Sättigung erreicht hat, ist es ein expandierender Markt oder zeichnet er sich durch Diversifikation und Innovation aus? Sind Risiken vielleicht in neue Chancen umzuwandeln? Beinhaltet die Sättigung eines Marktes die Chance, daß Konkurrenten ausscheiden und eine eigene aggressive Strategie seine Erweiterung entgegen jeglichem »rationalen« Kalkül mit sich bringt? Ist der Zustand der Finanzmärkte für die Entwicklung des eigenen Marktes hinderlich oder förderlich? Bietet der Arbeitsmarkt hochqualifizierte Kräfte zu günstigen Bedingungen? Ist die Bedürfnisstruktur der Konsumenten zu erweitern oder günstig zu beeinflussen? Die Gesamtbetrachtung der strategischen Marktanalyse erbringt im Resultat, wie die Marktsituation zu bewerten ist.

Für die Einschätzung und die Neuformulierung einer Unternehmensstrategie ist nicht das Ergebnis der Analyse des Marktes und des Unternehmens in bezug auf den Erfolg oder Mißerfolg *einzelner* Transaktionen relevant, sondern die Analyse betrifft das Gesamtergebnis für die Einschätzung der *beiden* Bereiche. Nach ihrem Abschluß stellt sich die Frage des Brückenschlages zwischen Unternehmen und Markt. Hier ist die Strategie gefordert, die Schwellenübergänge von innen und außen kombiniert. Der Zusammenhang zwischen beiden Bereichen und ihren Eigenschaften muß dynamisch abgesteckt werden, das heißt, im Grenzfall kann ein stagnierender Markt von einem autonomen »schlagkräftigen« Unternehmen dynamisiert werden, in einem anderen Grenzfall sollte eine nur adaptiv operierende Firma sich vorsichtig auf einem expandierenden Markt bewegen.

Die strategische Planung für die Überwindung der Schwellen im Innen- und Außenbereich und für das Management der *Problemzone* zwischen Führungsstrategie im Personalbereich und Unternehmensführung kann im Anschluß an T. J. Peters am Beispiel von zehn Funktionen dargestellt werden. An diesen Funktionen wird der Strukturwandel für das Management sozusagen greifbar.



Es versteht sich hierbei von selbst, daß der Marketinggesichtspunkt an erster Stelle steht, wenngleich alle Funktionen als gleich wichtig anzusehen sind und davon auszugehen ist, daß alle Funktionserfordernisse abgedeckt und miteinander verbunden sein müssen, um als Strategie zu wirken. Bei jeder Funktion wird von einem *Ist-Zustand* ausgegangen und ein *Soll-Zustand* ins Auge gefaßt. Daran läßt sich die Richtung von Strukturwandel darstellen.

1. Märkte sind heute noch zu stark von Massenprodukten und Werbung für Massenartikel sowie vom Kampf um Anteile bestimmt. Für die Zukunft sind für jedes Unternehmen Märkte neu zu schaffen, wobei die Gewichtung des Marketing auf die Möglichkeit einer Nischenbildung gerichtet sein sollte. Dabei wird von einer kontinuierlichen Differenzierung eines jeden Produktes auszugehen sein, gleichgültig in welchem Reifezustand es sich befindet. Zur Kontrolle der Märkte ist eine aktive Strategie zur Marktfragmentierung vorzunehmen, hierdurch kann eine bessere Steuerung durch die Anbieter erreicht werden.
2. Auch für die internationalen Märkte bestehen ähnliche Erfordernisse, wie im Marketing generell. Heute werden überwiegend »globale« Markenartikel von den Zentren aus gemanagt. Internationalisierung mit dem Ziel einer Schaffung von neuen Märkten sollte aber für alle Großunternehmen die wesentliche Strategie sein. Dies gelingt dann am besten, wenn sie von Anfang an vor Ort betrieben wird.
3. Diese Marktorientierung hat Auswirkungen auf die Produktion. Bisher wird das Hauptgewicht in der Herstellung von Gütern noch auf Stückzahlen, Kosten, Verpackung und funktionale Integrität gelegt, während die Herstellung in Wirklichkeit das wichtigste Marketingwerkzeug für Qualität, Innovation und Kundenerwartung werden sollte. Herstellung wird immer mehr die Aufgabe von »Produkt-design-Teams« und wird sich, schon aus Konkurrenzgründen, an kürzeren Laufzeiten, Flexibilität und Automatisierung orientieren.
4. Damit hängt zusammen, daß dem Verkauf und Service eine neue Bedeutung zukommt. Diese Funktion wurde bisher von »zweitklassigen Bürgern« bestimmt. An deren Stelle sollten »Helden« und »Beziehungsmanager« (Relationship-Manager) treten, die zu jedem Kunden einen Feedback-Kontakt aufbauen, um dadurch gleichzeitig eine erstklassige Quelle für neue Produktideen aufzutun.

5. Aber auch Innovationen werden in Zukunft in einer anderen Weise vorzunehmen sein. Sie sind heute noch von zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bestimmt, Großprojekte und sind eher wissenschafts- als kundengesteuert. Ein raffiniertes Design wird höher eingeschätzt als die passende Zielvorgabe. Zudem ist Innovation meist begrenzt auf neue Produkte. Die Zukunft hingegen soll von autonomen und dezentralisierten Einheiten, kleinen Projekten und vom Wunsch nach kleinen und kundengemäßen Verbesserungen bestimmt sein.
6. Auf der Personalseite ist die Ist-Situation heute noch zu stark durch feste Kontrollen, durch Spezialisierung und eingeengte Rollenzuweisung charakterisiert. Personal (People) sollte aber als oberste Quelle von Wertzuwachs eingestuft werden, das mit finanziellen Anreizen an den Ergebnissen interessiert werden sollte und dessen Ausbildung und Einbindung fortlaufend verbessert werden müssen. Aus dieser Forderung ergibt sich zwangsläufig eine Veränderung der gegebenen Unternehmensstrukturen.
7. Generell sind die Unternehmensstrukturen noch von einem hierarchischen Organisationsaufbau und einer Fragmentierung bestimmt. In Zukunft dagegen sollen funktionale Barrieren eingerissen werden. Supervisoren werden von sich selbst managenden Teams abgelöst. Der Manager wirkt als Vermittler und nicht als Kontrolleur. Damit stellt sich die Frage, welche Funktionen bei diesen Veränderungen der Führung zukommen.
8. Die Führung ist noch zu sehr abgehoben, bevorzugt zentralisierte Strategien und wird von Expertenstäbe beraten. Führung sollte hingegen als Promotor des Wandels, als Träger von Visionen und gemeinsamer Werte handeln. Die Unternehmensstrategie sollte möglichst breit getragen werden; und alle Stäbe müssen die Linie unterstützen.
9. Desgleichen ist auch das Managementinformationssystem (MIS) zu enthierarchisieren. Der Gebrauch von Information und die Beziehungen zwischen Kunden und Herstellern werden als strategische Waffe anzusehen sein, deren Management durch die Linie erfolgt. Die Dezentralisierung des MIS wird dadurch zu einem »Muß«.
10. Damit verändern sich aber auch das Finanzmanagement und das Controlling. Es ist zu dezentralisieren, und die Polizistenfunktion der Kosten- und Wertanalyse ist aufzugeben. Dezentralisierte Lö-

sungen sollten angestrebt werden, zum Beispiel »Profitcenter«, mit großen Verlagerungen in der Finanzautorität zur Linie hin.

So fruchtbar diese Darstellung der Innen-/Außen-Dimension für die Führungs- und Unternehmensstrategie auch ist, die Spannungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung werden auch immer so zu bewältigen sein, daß eine Dezentralisierung, unter der Voraussetzung der modernen Informationssysteme, eine höherstufige Zusammenfassung von Geschäftsabläufen und der Informationsspeicherung erlaubt, zum Beispiel zentralgesteuerter Einkauf von Büromaterialien bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Abwicklung in einzelnen Niederlassungen.

### 1.3 Strategie als Stärkung der eigenen Organisation

Jeder Strukturwandel im Management wird berücksichtigen, daß nicht jedes Unternehmen auf eine Marketingstrategie als das sichere Kriterium seines Erfolges zurückgreifen kann. In Grenzfällen sind Märkte so stark im Umbruch, daß sich aus ihrer Analyse kaum Kriterien für strategisches Handeln gewinnen lassen. Andere Firmen sind Marktführer, und die Produktionsgestaltung ist so transparent, daß der Informationswert der Marktfunktion für die Strategie relativ bedeutungslos ist. Außerdem sollte man berücksichtigen, daß im hochentwickeltesten Industriesystem ein Großteil der wirtschaftlichen Tätigkeit gar nicht oder in sehr indirekter Weise mit Märkten verbunden ist, zum Beispiel in solchen Industrien, die Kollektivgüter wie Elektrizität u.a. herstellen. Eine weitere Gruppe von Organisationen, wie öffentliche Verwaltungen, kann ihre Erfolge nicht am Markt testen. Dennoch sind Strategien auch für diese Typen von Organisationen zu entwickeln. Wenn für diesen Typus der Außenbereich als Kontrollinstanz für erfolgsorientiertes Handeln nur eingeschränkt gilt, so kommt der Unternehmensstrategie eine hervorgehobene Bedeutung für die Stärkung der eigenen Organisation zu. Ähnlich wie bei der langfristigen Planung ist hierbei eine langfristige und verallgemeinerte Zielorientierung aufzubauen.

Unternehmensstrategie als Beschäftigung mit der eigenen Organisationsstruktur verfolgt aber auch das Ziel, die Organisation unter Spannung zu halten, um laufende Erkenntnisse über Funktionsdefizite zu gewinnen und um Abschläffungsprozessen entgegenzuwirken. Einer

Strategie kommt dabei die Aufgabe zu, die Organisation immer wieder erneut den gesetzten Zielen in den *Schnittstellen* zwischen Wandel und Innovationsverarbeitung in der Unternehmensorganisation anzupassen. In diesem Prozeß dient die Unternehmensstrategie dazu, das Erreichen des Ziels durch Innovationen besser und schneller zu gewährleisten. Dies kann zur Neudefinition von Mitarbeiteraufgaben, aber auch zu Rationalisierungen beim Personal- und bei Sachmitteln führen.

#### 1.4 Strategie als Analyse des globalen Handlungsfeldes

Für die Unternehmensstrategie bedeutet die Analyse des globalen Handlungsfeldes die Berücksichtigung von regionalen, nationalen kulturellen, politischen und ökonomischen Gegebenheiten. Der Begriff »global« wird hierbei als Zusammenhang dieser Handlungsfelder verstanden, der internationale und geographische Gesichtspunkt ist somit nachrangig. Global meint nicht ganzheitlich, sondern trotz einer umfassenden Ausrichtung der Analyse die Bezugnahme auf strukturelle Schwerpunkte.

Einer der häufigsten Anwendungsfälle strategischer Planung in diesem Bereich ist die *Risikoanalyse* (risk assessment). Bei der Risikoanalyse werden politische, kulturelle, religiöse, den Wertewandel betreffende und die Situation von Märkten berücksichtigende Faktoren herangezogen und kombiniert, um Kriterien für Handlungsoptionen herauszufinden. Eine solche Analyse ist zwingend, wenn eine Firma in einem fremden Markt durch Produktion oder Verkauf heimisch werden will. Zieht man zum Beispiel ein Land wie Indonesien als Standort in Betracht, dann sind nicht nur wirtschaftliche Faktoren der Mikroebene entscheidend, wie zum Beispiel Löhne, Ausbildungsstand des Personals und Unternehmensstandorte, sondern es stellen sich für die Unternehmensstrategie vorrangig Fragen nach der Stabilität des politischen Systems, der ökonomischen Gesamtlage, den kulturellen Selbstverständlichkeiten und religiösen Gebräuchen. Dabei kann es wichtig sein, nicht nur den Ist-Zustand, sondern auch die Entwicklungstendenzen im süd-pazifischen Raum mit einzuschätzen, um eventuell sich abzeichnende Krisen vorhersehen zu können. Wie wichtig diese Analysen sind, dokumentiert die gegenwärtige Entwicklung im arabischen Raum. Eine Risikoanalyse ist sicherlich nicht einfach zu erstellen, denn vieles, was nach

gesundem Menschenverstand als Risiko anzusetzen ist, kann unter ökonomischen Gesichtspunkten überhaupt nicht als riskant eingestuft werden. So erweisen sich politische Umstürze, die in der öffentlichen Berichterstattung häufig als große Umwälzungen dargestellt werden, für das ökonomische Handeln als nahezu marginal. Politische Umwälzungen in der Dritten Welt werden zum Beispiel nicht länger sozialistische Ideologien verfolgen, sondern nationale Entwicklungsmodelle mit einer wirtschaftsfreundlichen Strategie. Aus der Analyse des globalen Handlungsfeldes ergeben sich Situationsdeutungen, die sich oft nicht in einem einfachen Sinne als Handlungsanweisungen nutzen lassen. Es ergeben sich vielmehr Handlungsalternativen, aus denen Handlungsoptionen abgeleitet werden, die darauf hinauslaufen, bestimmte ökonomische Aktivitäten zu unterlassen oder durchzuführen. Die Folgerungen aus diesen Analysen können zu einer völlig neuen Strategie führen. Sie schließen aber auch pragmatische Lösungen im Sinne einer vorsichtigen Anpassung an Situationen nicht aus, die dazu verhelfen, Risiko zu verringern.

Obwohl der Begriff »Strategie« umgangssprachlich eine sehr weitgefächerte und zum Teil schon inflationäre Bedeutung angenommen hat, so kann doch festgehalten werden, daß die hier bezeichneten Dimensionen für die Strategieentwicklung die entscheidenden sind.

## 2. Controlling

### 2.1 Das Erfordernis von Controlling

Unternehmen operieren heute in einer Situation, in der sie nicht nur konjunkturelle, sondern auch strukturelle Steuerungserfordernisse gegenüber den Marktveränderungen, der Technologieentwicklung und den sich abzeichnenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in den neunziger Jahren – und darüber hinaus – zu bewältigen haben. Es wird für sie eine wachsende Herausforderung sein, Produkte und Leistungen an die sich schnell ändernden technologischen Standards und die Marktkonstellationen anzupassen und gleichzeitig möglichst kurze Lieferzeiten zu garantieren. Die einschätzbare wirtschaftliche Entwicklung in der Europäischen Union wird nicht nur zu spannungs- und konfliktreichen Marktsituationen führen, sie wird auch ein Höchstmaß an international vergleichbaren Informationen über die quantitativen Eckdaten von Unternehmen erfordern.

Gerade die Überlappung von Wirtschaftsregionen, wie sie sich aus dem europäischen Binnenmarkt ergibt, verlangt nach neuartigen Strategien zur Beschaffung verlässlicher Daten. In diesen neuen Konstellationen wird nicht nur mit einem härteren Wettbewerb im Kampf um Marktanteile zu rechnen sein, sondern es ist auch mit einer Krise in der Kommunikationstechnologie zu rechnen, die hohe Anpassungsleistungen von Seiten der Unternehmen verlangt. Die deutsche Wirtschaft wird auch in Zukunft weltweit operieren, wodurch die Abhängigkeit von Wechselkursen größer wird. Diese Internationalisierung findet erstmals im Rahmen eines einheitlichen weltweiten Kapitalmarktes statt, der im 24-Stunden-Rhythmus von den großen Börsen außerordentlich dynamisch gesteuert wird. In dieser Situation ist die Verbesserung der eigenen Informations- und Kommunikationstechnologie mit Hilfe der jeweils neuesten Entwicklungen im EDV-Bereich ein unabdingbares Erfordernis.

Die Wettbewerbsfähigkeit kann aber nicht mehr nur durch kostengünstige Herstellung sichergestellt werden. Es kann immer wieder festgestellt werden, daß in Unternehmen sowohl die Systematisierung der Planung als auch eine Planungskultur weiterentwickelt werden muß. Die strategische Planung wird zumeist durch die Bewältigung von Tagesan-

forderungen negativ beeinflußt, und häufig mangelt es auch an methodischem Planungswissen.

Um diese Mängel zu beheben, ist das *Controlling* zu einem kaum verzichtbaren Instrument der Bewertung aller Abteilungen eines Unternehmens geworden. Es wird sich aber darüber hinaus im Zuge des Einsatzes der neuen Kommunikationstechnologien als nicht mehr entbehrliches Führungsinstrument erweisen. *Controlling ist das Instrument, in dem sich Unternehmensstrategie, Strukturwandel und seine Stabilisierung verbinden. Ihm kommt zudem die Rolle zu, die von der verborgenen Struktur des Managementprozesses verursachten gegenläufigen Prozesse und Friktionen zu begrenzen. Seine Bedeutung wird unter den genannten Rahmenbedingungen und den sich abzeichnenden weltwirtschaftlichen Konkurrenzbedingungen eher noch zunehmen.*

Das Controlling entstand Anfang der zwanziger Jahre in den USA. 1969 wurde die »Gesellschaft für Finanzwissenschaft in der Unternehmensführung e.V. Frankfurt am Main«, mit einem Arbeitskreis »Controlling«, 1971 die »Controller Akademie« in Gautingen bei München gegründet. Der Begriff des Controlling verbreitete sich seit den siebziger Jahren, ohne daß man immer genau wußte, was darunter zu verstehen sei. Erst seit Anfang der achtziger Jahre profilierte sich die Stelle des Controllers in der Unternehmensorganisation. Das spezifisch fachliche Wissen für diese Position und ihre Aufgabenstellungen kann mittlerweile als gut systematisiert eingestuft werden. Fachzeitschriften erörtern zudem den laufenden Problembestand und die Veränderungen von Controllingzielen, zum Beispiel von der Wirtschaftlichkeitsbewertung hin zu einer Planunterstützung und zu einer Lösung von Koordinationsaufgaben. Oft fehlt es jedoch an der Kenntnis der notwendigen Voraussetzungen für die Einrichtung des Controlling, aber auch der *Definition* seiner Reichweite. Weniger die Stellenbeschreibung des Controllers, sondern die *Einordnung* der Stelle in die Aufbauorganisation wirft dabei Probleme auf.

## 2.2 Die Definition und Bereiche des Controlling

Controlling ist ein Hilfsmittel für die *funktionsübergreifende Steuerung* eines Unternehmens auf der Basis eines Regelkreislaufs. Die Bestandteile der Steuerung sind Planung, Durchführung und Überprüfung der

Erreichung der Unternehmensziele. Die Ergebnisse des Controlling dienen der Unterstützung und Vorbereitung der strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung. Es ist somit eine Einrichtung der Informationsbeschaffung und -verarbeitung für die Entscheidungsvorbereitungen.

Das Controlling wird oft in das Rechnungswesen eingegliedert. Hier ergibt sich aber das grundsätzliche Problem, daß die Controllingfunktion nicht oder nur schwer zum Zuge kommen kann, da keine Trennung zwischen Rechnungswesen und Controlling durchgeführt wird. Die Aufgabe des Controllers ist die Bewertung der Geschäftsentwicklung und der Unternehmensstrategie. Seine Durchführung setzt zwar ein aussagefähiges, managementorientiertes Informationssystem und Rechnungswesen voraus, aber Controlling bewertet die betriebswirtschaftlichen Daten im Hinblick auf die Planungsaufgaben und die Steuerung der Unternehmensentwicklung. Am einfachsten können wir die Bereiche des Controlling durch die heute allgemein anerkannte Unterscheidung zwischen dem *strategischen* und dem *operativen* Controlling verdeutlichen (Abbildung 6).

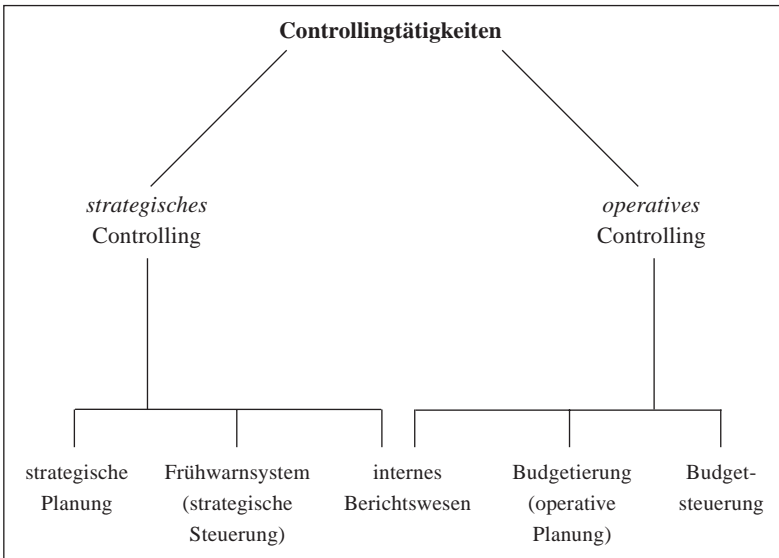


Abbildung 6: Übersicht über die Controllingtätigkeiten (nach C. Ziegenbein)



### Strategisches Controlling

Das strategische Controlling betrifft die Gesamtplanung und das Frühwarnsystem vom Blickwinkel einer *Ex-ante*-Steuerung. Relevant sind hierbei die Faktoren und Größen, die das Unternehmensziel und den Fortbestand des Unternehmens sachlich, zeitlich und sozial betreffen. Die vorwegnehmbare Unternehmensentwicklung ist nicht nur im Hinblick auf die periodische Gewinnerzielung zu berücksichtigen. Entscheidend sind vor allem die Einschätzung der strategischen Position des Unternehmens in seiner Umwelt, der Entwicklung seiner einzelnen Teilbereiche und des Erfolgs/Mißerfolgs seiner Geschäftsfelder. Hauptaufgaben des strategischen Controlling sind es deshalb, die Handlungspläne (Strategien) zur Steuerung der Anpassung an eine sich verändernde Umwelt zu überprüfen und ein geeignetes *Frühwarnsystems* zu erstellen.

Die Aufgaben des Controllers bestehen in der Unterstützung der Analyse, der Auswahl und Entwicklung von unternehmensbezogenen Strategien sowie in methodischen Überlegungen zu deren Durchführung, der Organisation der strategischen Planung, der Ermittlung und Aufbereitung des erforderlichen Wissens, zum Beispiel über die Wettbewerbssituationen, die Technologieentwicklung, die Umsetzung der strategischen in operative Planung sowie den Aufbau und die Durchführung der strategischen Überprüfung. Das strategische Controlling erfordert die Fähigkeit, die qualitativen Probleme von Abteilungen zu erkennen und die Risiken und Chancen zu kalkulieren. Ein Hilfsmittel für den Aufbau einer strategischen Orientierung ist die von H. Geschka und R. Hammer entwickelte Szenariotechnik, die dazu herangezogen werden kann, Szenarien zu entwerfen und alternative Wege in die Zukunft abzuwägen.

Die entwickelten Unternehmensstrategien und jede Umstrukturierung operieren auf der Basis der Finanzierbarkeit, der Absatzchancen, der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Mitarbeiterqualifikation. Die Rolle des Controllers beim strategischen Controlling ist so zu bestimmen, daß ihr *nur* eine Zuarbeitungs- und Unterstützungsfunktion für die Unternehmensleitung zukommt. Die strategischen Entscheidungen sind ausschließlich Aufgabe der Geschäftsleitung. Verantwortlich ist der Controller also nur für die Entscheidungsvorbereitung.

### *Operatives Controlling*

Aufgabe des operativen Controlling ist die Bewertung der Zielvereinbarungen für eine kurzfristige Lenkung. In diesem Zusammenhang ist die Art der Präsentation der relevanten Informationen entscheidend. Für die Einrichtung und Durchführung des operativen Controlling ist der Aufbau einer Leistungsrechnung ein geeignetes Mittel. Das operative Controlling dient der Entscheidungsvorbereitung der Unternehmensleitung. Insofern ist es ein wesentlicher Bestandteil der zu bewältigenden Planungsaufgaben. Für den zu erstellenden Plan sind folgende Faktoren zu berücksichtigen: die Kostenvergleichsrechnung, die Deckungsbeitragsrechnung, die Investitionsrechnung sowie die Kostenstellenüberprüfung und die Kostenstellenvertiefung.

Heute hat sich weitgehend durchgesetzt, daß die Budgetierung ein geeignetes Verfahren für die Lösung der Koordinationsaufgaben des operativen Controlling ist. Dem Controller kommt hierbei die Verantwortung für die Durchführung zu. Ein weiteres Analysemittel des operativen Controlling ist die Kennzahl und das System der Kennzahlen. Eine einzelne Kennzahl hat selbst keinen Aussagewert. Ein Standardverfahren der Budgetvergabe ist das »Zero-Base-Budgeting« (ZBB) von A. Meyer-Piening und J. Schierz.

Es verfährt in folgenden Schritten:

- 9 *Das Controlling überprüft die Einhaltung des Budgets und meldet Abweichungen.*
- 8 *Das Controlling stellt aus den Entscheidungspaketen das Budget fest, und zwar im Sinne eines Vorgabecharakters für die Abteilungen.*
- 7 *Die Geschäftsleitung entscheidet nach der Festlegung des Entscheidungspakets über die Mittelzuweisung.*
- 6 *Die übergeordnete Stelle sammelt die Entscheidungspakete aller untergeordneten Stellen und ordnet sie nach ihrer Vorrangigkeit.*
- 5 *Der Abteilungsleiter stellt für die von ihm ermittelten Entscheidungspakete nach seiner Sicht der Mittelverteilung eine Liste nach Vorrangigkeiten auf.*
- 4 *Es wird eine Zusammenstellung von alternativen Verfahren zur Erreichung der Leistungsebene und der hierfür entstehenden Kosten vorgenommen.*
- 3 *Die Leistungsebenen der Abteilungen werden bestimmt.*

- 2 Die Teilziele jeder Abteilung für die zu erreichenden Maßnahmen und die einzelnen Entscheidungsschritte werden festgelegt.
- 1 Die Geschäftsleitung legt die operativen und strategischen Ziele und die verfügbaren Mittel fest: Einteilung der ZBB-Bereiche.

Das Ergebnis des operativen Controlling kann die Einrichtung von Sonderprojekten sein, zum Beispiel zur Kostensenkung, Erlösverbesserung, Effizienzsteigerung und Investitionsplanung. Als Zeithorizonte der Planungsvorgaben sind für die strategische Planung drei bis zehn Jahre, für die mittelfristige Planung bis drei Jahre und für die operative Planung ein Jahr abzustecken. Die Ist-Berichtigung ist monatlich oder quartalsweise durchzuführen, und der Plan- sowie der Ist-Vergleich und die Analyse der Abweichungen müssen dauerhaft vorgenommen zu werden.

### 2.3 Die Stellenbeschreibung des Controllers und Einordnung des Controlling in die Aufbauorganisation

In der Regel hat ein Controller ein Studium der Volkswirtschaft, der Betriebswirtschaft oder als praktischer Betriebswirt absolviert und auch spezielle Kenntnisse durch Fachkurse und Praktika sowie Traineeprogramme erworben. Zu seinen beruflichen Fähigkeiten gehören ein ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein, Konfliktfähigkeit, ein Gespür für Handlungsalternativen, die Bereitschaft zur Teamarbeit und Sensibilität für Gruppenprozesse, ein hohes Verhandlungsgeschick und die Beherrschung von Moderationstechniken.

Ein Controller besitzt gegenüber seinen Ansprechpartnern *keine* Weisungsbefugnisse. Die Stellenbeschreibung enthält als Posten die Unterstellung, die Qualifikation und Fortbildung, die Operationsbereiche, zum Beispiel in der Dokumentation und im Rechnungswesen, bei der Planung, bei der Prognose – meistens kurzfristig –, bei der Steuerung und der Koordination und bei dem anfallenden Soll-Ist-Vergleich mit Analyse und Kommentierung. Die Entscheidung für die Einpassung der Controllerstelle in die Aufbauorganisation ist von der Größe des Unternehmens abhängig. Die Art der Eingliederung wird ihre Wirkungsweise und ihren Erfolg festlegen. Multinational operierende Unternehmen haben heute eine Abteilung Controlling eingeführt und die Aufgabenstel-

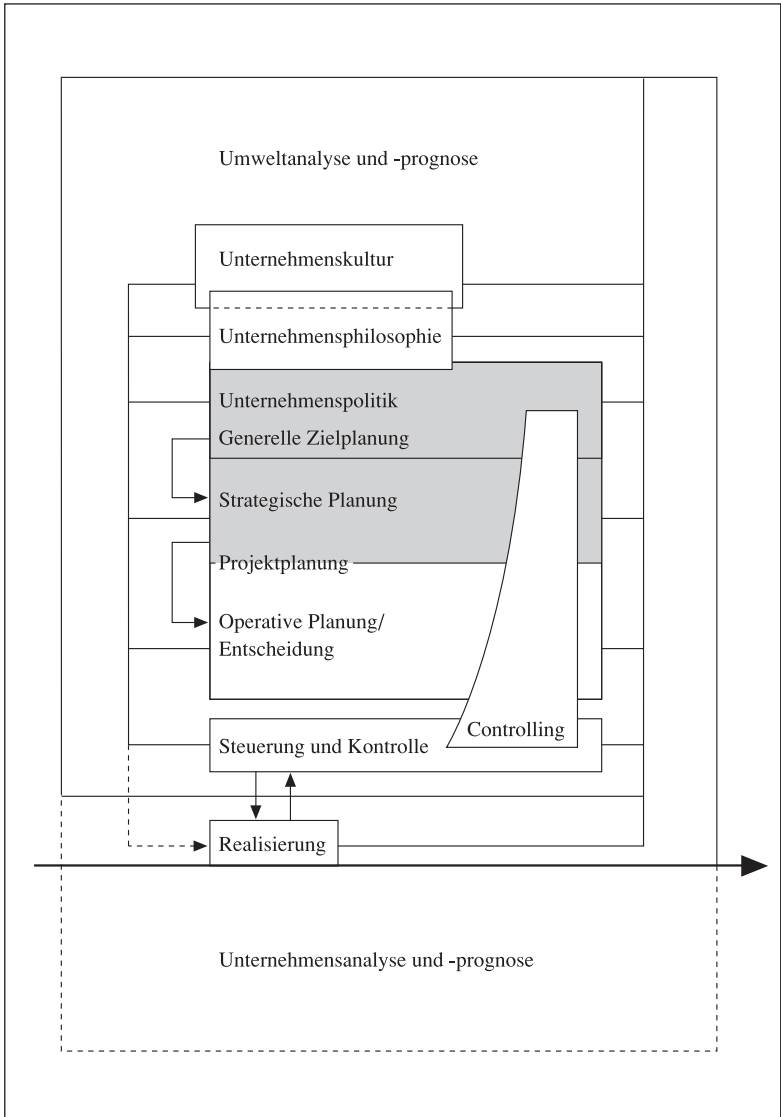


Abbildung 7: Einordnung des Controlling in die Unternehmensführung (nach D. Hahn)

lungen nach Segmenten aufgeteilt. Dabei ist das Controlling mehrstufig und dezentral aufgebaut.

Für die Eingliederung in die Aufbauorganisation wurden mehrere Varianten erprobt, die unterschiedlich zu bewerten sind. Das Controlling sollte aber in jedem Fall dem *Tertiärprozeß* zugeordnet werden, zu dem die Funktionen gehören, die den Geschäftsprozeß in einer langfristiger Perspektive steuern und unterstützen.

### *Controlling als Linienstelle im Finanzbereich*

Eine Variante besteht darin, das Controlling in der zweiten Leitungsebene unterhalb der Geschäftsleitung einzugliedern, zum Beispiel mit der Unterstellung unter die Leitung des Funktionsbereichs Finanzen. Gegen diese Einordnung spricht, daß der Finanzbereich das Controlling in der Regel dominiert. Die Unterstellung erschwert zudem die notwendige neutrale Funktion des Controllers. Um dies zu beheben, kann das Controlling als eine Funktion der Geschäftsführung eingeordnet werden. Diese Konstruktion bringt die Schwierigkeit mit sich, daß der Controller der gesamten Geschäftsführung gegenüber verantwortlich ist. Dadurch entsteht aber der Konflikt, daß der Controller einerseits Entscheidungen zurarbeitet und zugleich als Mitglied der Geschäftsleitung an der Entscheidungsfindung und Entscheidungsverantwortung beteiligt ist.

### *Controlling ohne Linienfunktion als Stabsstelle*

Wird der Controller dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung unterstellt, so hat dies den Vorteil, daß er keine Linienfunktion ausübt und seiner Aufgabe zu den Funktionsbereichen hin nachgehen kann. Der Nachteil besteht in der Abhängigkeit von der Unternehmenspolitik des Vorstandes und der Gefahr einer einseitigen Interessenverfolgung. In kleineren Unternehmen stellt die Verankerung des Controllers als Stabsstelle die einzig mögliche Lösung dar.

### *Controlling in der Matrix-Organisation*

Die Eingliederung in eine Matrix-Organisation hat den Vorteil, daß das Controlling neutral und objektiv erfolgen kann, ohne durch persönliche Unterstellung beeinflusst zu werden. Von der Gestaltung der Aufbau-

organisation her gesehen, können in dieser Position seine operativen und strategischen Funktionen am ehesten aufgebaut und wirksam werden. Diese Alternative bedingt freilich, daß den Anforderungen der Matrix-Organisation Rechnung getragen werden muß: Sie verlangt eine hohe Qualifizierung des Personals, das relativ autonom handeln muß und sich dadurch leicht der Kontrolle der Unternehmensführung entziehen kann.

Im Zuge einer Stärkung des Einliniensystems wird man am besten die Controlling-Abteilung einem Mitglied der Geschäftsführung unterstellen. Die oben erwähnten Nachteile sind dann von diesem auszubalancieren. Die Einrichtung des Controlling wird dem Umstand Rechnung tragen, daß sich Controlling heute immer mehr von der Koordination hin zur Entscheidungsvorbereitung entwickelt.

## 2.4 Controlling und Organisationsentwicklung

Zielplanung, Unternehmensanalyse, Maßnahmenplanung, Plankoordination, Entscheidungsvorbereitung, Budgetierung, Abweichungsanalyse und Gegensteuerung sind die zu kontrollierenden Größen der Unternehmensentwicklung in einer nicht vollständig kalkulierbaren Umwelt- und Marktsituation. Controlling beinhaltet dabei für die Organisationsentwicklung eines Unternehmens ein anhaltendes Denken im Regelkreislauf. So kann es zur Bewältigung des Strukturwandels beitragen. Für die Umstrukturierung wird das Controlling auf die Grenzbereiche zu achten haben, in denen das Unternehmen operiert. Dies sind vor allem die Grenzbereiche der Gesamtwirtschaft, des politischen und sozialen Umfeldes, des Branchen-, Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmarktes, der technologischen Innovation und der übergreifenden Führungsfragen. Es ist zu erwarten, daß der Aufbau des Controlling in Zukunft stärker branchenspezifisch vorgenommen werden wird. Neben dem Industriebetriebs-Controlling wird es im Handel, in Banken und in Versicherungen an Interesse gewinnen. Das strategische Controlling wird dabei an Bedeutung gewinnen. Dabei stellt sich das Problem der quantifizierbaren Größen. Die EDV-gestützten Berichts- und Steuerungssysteme werden sich weiterentwickeln und dafür zu nutzen sein. Bei allen unternehmensspezifischen Unterschieden in der Ausrichtung des Controlling ist seine Aufgabe *einheitlich* zu bestimmen, das heißt seine Rolle und Funk-

tion dienen der Entscheidungshilfe und -vorbereitung bei der Steuerung der Unternehmensentwicklung.

Die Einrichtung des Controlling bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung. Solche Maßnahmen werden von Mitarbeitern in der Regel nicht begrüßt. Entscheidend ist es jedoch, die Einrichtung auf veränderte Unternehmensziele, das heißt auf Management, Führungs- und Unternehmensstrategie, abzustimmen. Hieran orientiert sich die Überzeugungsarbeit für seine Einrichtung. Controlling sollte gegenüber den Mitarbeitern entsprechend präsentiert werden, also zum Beispiel nicht als eine Rationalisierungsmaßnahme. Die Gefahr im Umgang mit Controlling besteht darin, daß die einzelnen Funktionsbereiche übersteuert werden können. Insofern ist darauf zu achten, daß die Verantwortung anderer Abteilungen nicht unterhöhlt wird. Dazu sind Zielvereinbarungen als Steuerungsmechanismen ein erfolgsversprechender Weg.

### 3. Marketing: Eine offene Konzeption

Kostenbewußtes Verhalten, Unternehmensorganisation, Qualifikation des Personals und Marketing sind die Standbeine eines jeden Unternehmens. Auf die Umbrüche am europäischen und am Weltmarkt werden alle Unternehmen reagieren. Da die Veränderungen zu einem großen Teil aus Wettbewerbsregelungen bestehen, bedeutet dies für viele Produkte verbesserte Absatzchancen. Wieweit diese neue Struktur dann in spezifische Marketinganforderungen umzusetzen ist und welche Richtung das Marketing aufweisen wird, ist in vielen Fällen nicht vorhersehbar. Man wird hierbei schwerlich den Konsumentenentscheidungen vorgeifen können. Wenn zum Beispiel das Reinheitsgebot für das deutsche Bier entfällt, wird es von den Anstrengungen der deutschen und der internationalen Brauereiwirtschaft abhängen, welche Produktpalette sich letztlich etabliert.

Für den Strukturwandel ist es von Interesse, sich der Konzeptionen von Marketing im Hinblick auf die *traditionellen Marketingbegriffe* zu vergewissern und die Rolle des Marketing als *Firmengrundsatz* zu bestimmen. Problematisch ist oft die Beziehung zwischen der *Unternehmensorganisation* und dem *Marketing*. Das Marketing wird vor allem gegenüber den veränderten Einstellungen im Zuge des Wertewandels offen sein (müssen). Sie betreffen die veränderten Einstellungen zum Beruf, zu den Kollegen und das zu erwartende Konsumverhalten.

#### 3.1 Traditionelle Marketingbegriffe

Wie immer auch die Veränderungen in den neuen europäischen Märkten beschaffen sein werden, sie werden nicht zu einer Widerlegung und Verwerfung bisheriger Instrumente und Verfahrensweisen der Marketingforschung führen, sondern zu deren Ergänzung und Anpassung an die neuen Bedingungen. Aber auch dies beinhaltet für das Marketing keine innovative Situation. Wandel und Anpassung sind heute traditionale Bestandteile des Marketing, wenn wir die Entwicklung, Systematisierung und Elaborierung des Marketing seit den fünfziger Jahren berücksichtigen. Der folgende Regelkreislauf ist von Theorieannahmen des sozialwissenschaftlichen Funktionalismus geprägt und geht von der



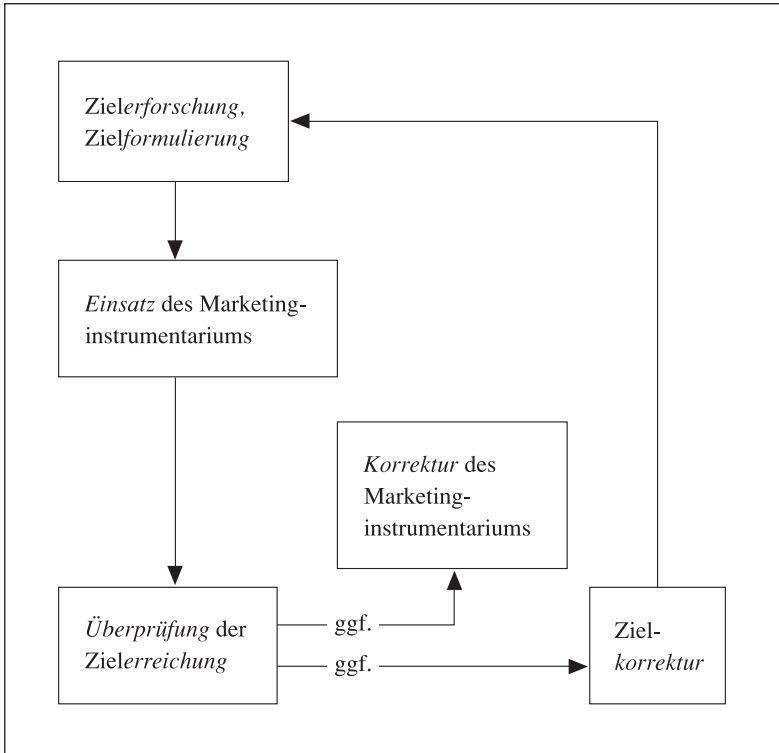


Abbildung 8: Marketing

Veränderung als seinem Konstruktionsgrundsatz aus (siehe auch Abbildung 8).

Das in dem Kreislaufmodell erwähnte Marketinginstrumentarium dürfte im großen und ganzen bereits ausgereift sein. Die verschiedenen Ansätze, die bisher entwickelt worden sind, haben ihre Gültigkeit bereits belegt und werden sicherlich nicht veralten. In Zukunft wird man sich weiter an dem *produktorientierten*, dem *distributionsorientierten* (Verkaufsorganisation, Preise), dem *instrumentenorientierten* (Gestaltung und Darbietung der Leistung, Vertrieb, Selbstdarstellung des Unternehmens, Produktpolitik, Preispolitik u.a.m.) sowie dem *marktsegmentorientierten* Marketingansatz orientieren. Selbstverständlich bietet es sich

an, diese Ansätze zu einem Marketing-Mix, dem *konzeptuellen* Ansatz im Marketing nach W. K. A. Disch, zu kombinieren. Dieser Ansatz versucht, alle Informationen und Entscheidungen um ein Marketingproblem herum zu organisieren und zu einer alle wesentliche Faktoren betreffenden Problemlösung zu kommen. Disch stellt dazu die Verfahrensweise in einem Regelkreis dar (Abbildung 9).

Der heute akzeptierte *konzeptuelle* Ansatz ist deshalb als positiv zu bewerten, weil der Marketing-Mix in ihm eine gesamtunternehmerische Ausrichtung erhält. Allerdings ist vor einem durch die Systematik erzwungenen Formalismus zu warnen, da die einzelnen Etappen des Regelkreises nicht in jedem Fall zu durchlaufen sind. In welcher Weise und mit welchem Gewicht die einzelnen Etappen des Regelkreises abzuar-



Abbildung 9: Marketing-Regelkreislauf

beiten sind, ist von dem Umfeld des Marketingproblems eines Produktes aus zu entscheiden. Sicherlich kann dabei nicht davon ausgegangen werden, daß die Größen, die Umstände, die Alternativen, die Realisierungsmittel und -wege selbstverständlich und bekannt sind. In der Tat sollte jede Etappe ernstgenommen und ihre Möglichkeiten und Risiken überprüft werden. Andererseits muß eine Marketingstrategie nicht immer wieder bei Null anfangen. Selbst bei noch so kritischer Überprüfung und Systematisierung unseres Wissens im Marketingregelkreis können Irrtümer nicht ausgeschlossen werden. Deshalb bietet es sich auch hierbei an, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, um sich durch zeit- und kostenbewußtes Entscheiden dem Marktes zu stellen. Erfolgreich kann es für die Lösung von Marketingproblemen auch sein, die Position eines sogenannten *Case-Managers* einzurichten, das heißt einen selbstverantwortlichen Kundenservice-Repräsentanten. Dies empfiehlt sich vor allem dann, wenn die Probleme zu umfangreich sind, um von einer Person oder einem Team gelöst zu werden.

### 3.2 Marketing als Firmengrundsatz

Das Marketing als wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie ist an der Unternehmensphilosophie zu orientieren. Sie verhilft dazu, die Konturen des Produkts, wie Namen und Markenzeichen, herauszufinden. In welcher Weise sind die einzelnen Bereiche eines Unternehmens mit dem Marketing zu verknüpfen? Die gängige Antwort darauf besagt, daß alle Teilbereiche des Unternehmens seiner Orientierung am Markt zu- und untergeordnet werden sollen. Nun versteht es sich zwar von selbst, daß ein Unternehmen seine Produkte erfolgreich absetzen möchte und zu diesem Zweck ein Marketingkonzept entwickelt. Damit ist aber noch nicht die Frage beantwortet, was es heißen soll, daß die anderen Unternehmensdimensionen dem Marketing zu- und untergeordnet sein sollen.

Aufbau- und Ablauforganisation können sicherlich auf das Marketing bezogen werden, aber die innere Kohäsion der Organisationsstruktur in einem Unternehmen ist auch eine selbständige Größe. Eine vergleichbare Begründung trifft für die Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, die Unternehmens- und Personalführung und die Portfoliostrategie zu. Der Ausrichtung der Unternehmenseinheiten am Marke-

tingprinzip sind somit auch Grenzen gezogen. Die Rede vom Marketing als dem durchgängigen Unternehmensgrundsatz erweist sich deshalb für den Strukturwandel im Management entweder als trivial oder als falsch. Die Fixierung eines Unternehmens auf eine einzige Orientierung bringt immer die Gefahr einer Umweltblindheit mit sich. Im Zuge eines Abbaus von Unternehmensfragmentierungen bedeutet das Zusammenwirken mehrerer Unternehmensbereiche nach außen einen Schutz vor Fehlentscheidungen. Für die Unternehmensstrategie sind somit die Orientierungen an den anderen Organisationsbestandteilen dazu geeignet, eine falsche Ausrichtung des Marketing zu verhindern.

Allerdings erfordert heute das Überleben am Markt, daß Unternehmen eine *große Reaktionsfähigkeit* entwickeln, das heißt eine schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und eine Nutzung der Ideen des Kunden für das eigene Angebot. Dazu gehört es, daß die Produktqualität, der Service und die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche nicht mehr in der Zuständigkeit weniger Spezialisten liegen, sondern alle Mitarbeiter sich für dieses Ziel engagieren. Deshalb müssen ein entsprechender organisationaler Aufbau eingerichtet und eine entsprechende Einstellung der Mitarbeiter ausgebildet werden, zum Beispiel so daß *Kunden in Zukunft nicht nur mit den Marketingfachleuten, sondern mit den Mitarbeitern der Fertigung und des Verkaufs zusammenarbeiten können*. Dazu gehört aber auch, daß man sich zum Kunden begibt, intensiv zuhört und das Gehörte schnell für neue Ideen nutzt.

### 3.3 Marketing und Aufbauorganisation

Die Eingliederung der Marketingabteilung hängt von vielen Faktoren ab, deshalb sollte hierfür keine einheitliche Empfehlung gegeben werden. Art des Produktes, Produktpalette, Größe der Firma, spezifische Bedingungen der Produktion und Forschungsaufwand bestimmen in der Regel die Entscheidungen darüber, wo das Marketing einzugliedern ist. Von daher ist es auch nicht allgemein entscheidbar, ob die organisatorische Einrichtung des Marketing besser in einem Einlinien- oder in einem Mehrliniensystem erfolgen sollte. Die Entscheidung darüber wird von der Unternehmensstrategie und dem Entwicklungsstand des Unternehmens abhängen. Es lassen sich aber einige grundsätzliche Überlegungen anstellen, die beachtet werden sollten.

### *Marketing als Assistenz des Verkaufsleiters*

Diese Lösung empfiehlt sich nur bei kleinen Unternehmen. Im Standardfall kommt hier dem Marketing – als einer immer auch expandierenden Tätigkeit – nicht die erforderliche Aufmerksamkeit zu.

### *Marketing als Abteilung der Verkaufsleitung*

In diesem Fall ist die Marketingleitung der Verkaufsleitung unterstellt. Hier können jedoch Konflikte zwischen den oft eher kurzfristigen Interessen der Verkaufsleitung und den eher mittel- und langfristigen Interessen der Marketingabteilung auftreten. In diesem Fall ist ein offenes Austragen von Konflikten – aus der Perspektive der Marketingabteilung – aufgrund ihrer Unterstellung unter die Verkaufsleitung erschwert. Es fehlt an einer Autonomie des Marketing.

### *Marketing und Verkauf sind zwei eigenständige Abteilungen*

Beide Abteilung sind in diesem Fall direkt der Geschäftsleitung unterstellt. In diesem Modell ist zwar dem Marketing Rechnung getragen, aber die Gleichstellung beider Abteilungen und ihre einfache Unterstellung unter die Geschäftsleitung birgt den Konflikt in sich, daß Probleme der einzelnen Abteilungen nicht hinreichend und nicht zwischen diesen selbst gelöst werden, sondern direkt und konfrontativ der Geschäftsleitung aufgebürdet und auch vor ihr ausgetragen werden. Sie wird in diesem Modell nicht genug entlastet. Unabhängig von diesen Bedenken hat sich diese Konstruktion in der Praxis aber auch bewährt.

### *Marketing in der Matrix-Organisation*

Wird das Marketing in eine Matrix-Organisation eingegliedert, so ist die Marketingabteilung selbständig, sie muß aber andererseits ihre Strategien mit den anderen Abteilungen abstimmen. Von der Organisationsform her verfügt das Marketing über einen Zugang zu allen für sie wichtigen Organisationsbestandteilen, ohne aber die Gesamtorganisation übersteuern zu können. Dieses Modell funktioniert nur unter der Voraussetzung, daß Kommunikations- und Entscheidungsaufgaben auf kurzen Strecken effektiv koordiniert werden können. Hierzu bedarf es eines entsprechend

eingestellten Personals. In diesem Fall wäre auch die Entlastung der Unternehmensführung gegeben. Werden freilich die Funktionserfordernisse nicht erfüllt, dann wird mit erheblichen Steuerungsproblemen zu rechnen sein.

### *Unterstellung der Hauptabteilungen unter die Marketingabteilung*

Von Marketingexperten wird immer wieder empfohlen, den Verkauf, die Logistik und die Öffentlichkeitsarbeit der Marketingleitung zu unterstellen. Der auf den ersten Blick einleuchtende Aufbau hat aber den Nachteil, daß das Marketing die anderen Abteilungen übersteuert, ohne daß dabei alle für das Marketing wesentlichen Bereiche des Unternehmens, zum Beispiel Konstruktion und Herstellung, der Marketingleitung zugeordnet sind.

Für die Entscheidung darüber, wie die Marketingabteilung in die Aufbauorganisation einzugliedern ist, wird in erster Linie die Größe des Unternehmens und seine zu erwartende Entwicklung ausschlaggebend sein. Will man jedoch Marketing als integrierte aber auch selbständige Abteilung in einem Unternehmen einrichten, dann ist eine eigene Abteilung »Marketing« zu empfehlen. Um eine schnelle Reaktion auf die Kundenwünsche zu erzielen, empfiehlt es sich die Marketingaufgaben zu einem größeren Teil als bisher in den Außerndienst zu verlagern, zum Beispiel sollten die Marketingfachleute in die Regionalvertretungen geschickt werden, um die örtlichen Kundenbedürfnisse zu erfassen. Auch die Einrichtung von sogenannten *Kundenreaktionsteams* kann sich als zweckmäßig erweisen.

Auf dem internationalen Markt empfehlen sich langfristige Strategien, das heißt Durchhaltevermögen und Geduld, zum Beispiel brauchte Coca-Cola zehn Jahre, um auf dem japanischen Markt aus den roten Zahlen zu kommen, heute hat das Unternehmen auf dem japanischen Getränkemarkt einen Anteil von 60 Prozent. Für den internationalen Markt sind Kenntnis und Verständnis der anderen Kultur entscheidend – dazu gehören auch Sprachkenntnisse des Absatz- und Investitionslandes. Hier gilt: Wer sich isoliert, wird scheitern, und wer die Sprache nicht versteht, kann auch nicht zuhören. Die Motivation der Mitarbeiter und Marktforschung dürfen nicht nur den Marketingfachleuten überlassen werden, sondern jeder sollte sich angesprochen fühlen. Erforderlich für das Marketing ist es, daß den Verkäufern im Unternehmen mehr An-

erkennung verschafft wird. In Zukunft sollten auch Verkauf und Kundendienst zu den Pflichtstationen auf dem Weg in das höhere Management gehören.

### 3.4 Marketing als offene Konzeption

Das Marketing bedarf nicht der Erneuerung. Ganz im Gegenteil, die Marktforschung und viele ihrer Ableger stellen die modernsten Instrumentarien der angewandten Sozialwissenschaft dar. Aber die großen Umbrüche unserer Zeit zwingen auch die Marktforschung dazu, sich in intuitiver Weise dem Unbekannten zu nähern und zu stellen. Um die Steuerungsleistung und eine schnelle Reaktion am Markt sicherzustellen, müssen neue Inhalte und Argumentationen in die traditionellen Instrumentarien des Marketing aufgenommen werden.

Die mit der Wertewandeldebatte verbundenen Einsichten sind nur ein Gesichtspunkt dieser neuen Entwicklungen. Sie sind für das Marketing insofern informativ, da mit ihnen veränderte Einstellungen der jungen Mitarbeiter zu Beruf und Freizeit, Verhalten gegenüber Kollegen und Erwartungen an ein Unternehmen einhergehen. Die Veränderung dieser Einstellungen wird auch das Konsumverhalten betreffen. Mit dem Wertewandel verbunden ist aber eine Fülle von innovativen Interpretationen der gesellschaftlichen Entwicklung seit den späten sechziger Jahren, die allesamt beanspruchten, sich am »Puls der Zeit« zu bewegen. Zahlreiche dieser »Pseudoanalysen« sind als Scharlatanerie einzustufen. Sie werden sich nicht als innovativ für zeitgemäße Marketingkonzeptionen erweisen. Sicherlich ist es nicht leicht, zwischen seriösen Analysen des Wertewandels und fragwürdigen Spekulationen zu unterscheiden.

Auch die Wertewandelsforschung hat letztlich noch keine gesicherten Ergebnisse erbracht. Was aber seit den sechziger Jahren als Trend feststellbar ist, läuft auf eine Zunahme an Selbstverwirklichungsansprüchen der Menschen in den hochindustrialisierten westlichen Gesellschaften hinaus. Aber auch die osteuropäischen Gesellschaften werden in den kommenden Jahren zu diesem Muster übergehen. Verbunden mit der Entwicklung zum Wert der Selbstverwirklichung ist die Ablehnung von Autorität. Das Muster *Selbstverwirklichung* gegen *Autorität* wird für die Werbewirtschaft und mithin für das Marketing in Zukunft noch bedeutsam bleiben.

Selbstverwirklichung und Akzeptanzverlust von Autorität führen aber auch zu Bindungsverlust und Sehnsucht nach Geborgenheit. Sie sind die andere Seite des Wertewandels, die von der Marktforschung ernstgenommen werden sollte. In den Sozialwissenschaften hat es sich eingebürgert, eine neue soziale Werteorientierung mit dem Begriff der Generation zu charakterisieren. Wir haben gerade während der Präsidentschaft von Ronald Reagan in den USA die Generation der Yuppies erlebt. An den Yuppies orientierte sich, wenn auch mit etwas Verspätung, die jüngere und leistungsstarke Generation der achtziger Jahre in Deutschland. In der »guten alten Zeit« der frühen fünfziger und sechziger Jahre hatte es die »skeptische Generation«, wie sie der Soziologe H. Schelsky bezeichnete, gegeben. Danach traten in den USA die Vietnamgeneration und in der Bundesrepublik Deutschland eine Protestgeneration auf. Eine offene Marketingkonzeption wird das alte Instrumentarium auf die veränderten inhaltlichen Einstellungen der heranwachsenden Generation der neunziger Jahre derart anwenden, daß sie die Entwicklung, die seit den sechziger Jahren stattfand, berücksichtigt.

Die heranwachsende junge Generation ist in der einen oder anderen Weise Bestätigung oder Verwerfung jener Trends der sechziger und siebziger Jahre. Auf jeden Fall stammt ein beachtlicher Teil der heute jungen Menschen von Eltern ab, deren Jugend durch die Protestkultur und den Umbruch der sechziger Jahre geprägt wurde. Dies traf bereits auf die materiell orientierten Yuppies zu, die teils aus Protest, teils um die Chancen der Zeit zu nutzen, eine Gegenposition zu den gesellschaftskritischen, bildungsbürgerlichen Werten der vorhergehenden Generation einnahmen. Wird nunmehr, wie die »Welt am Sonntag« am 16. Dezember 1990 vermutete, eine Generation dominant werden, deren Werte ein neues sozial-verantwortliches Bewußtsein ausdrücken? Aus England kommt der neue Begriff von den »Grumps« – Green, responsible, unassuming, moderate and poverty seeking –, die gleichsam als neue spartanische Typen sich an der geistigen Botschaft des englischen Premierministers John Major orientieren und damit die Abwendung vom Thatcherismus signalisieren. Derzeit gibt es aber keine empirischen Anhaltspunkte dafür, daß unter der Jugend eine neue Bescheidenheitswelle oder Armutssehnsucht um sich greift. Nach wie vor dominieren Einstellungen, die auf ein gehobenes, wenngleich differenziertes, Konsumniveau hindeuten, das heißt, nicht immer werden die Konsumansprüche und die Selbstdarstellung der Yuppies das Leitbild sein, aber Orientie-



rungen mit Bezug zum Erwerb wertvoller Gegenstände werden auch weiterhin überwiegen.

Die Wiederbelebung einer grundsätzlichen Kapitalismuskritik ist gegenwärtig schon deshalb nicht zu erwarten, weil alle planwirtschaftlichen Systeme zu katastrophalen Fehlentwicklungen geführt haben und untergegangen sind. Bis zur Jahrhundertwende ergeben sich zudem für die jüngere Generation neue materielle Rahmenbedingungen, die in ihrem Umfang noch keine Generation erlebt hat. Die Nachkriegsgeneration stirbt und vererbt ein Vermögen, das in der Bundesrepublik Deutschland mindestens drei Billionen DM umfassen dürfte, für die USA beträgt der Wert sogar acht Billionen Dollar. Diese Vermögenswerte werden die nachfolgenden Generationen mit einer großen Kaufkraft ausstatten und ihren Sinn für materielle Sicherheit schärfen.

Jenseits der Frage nach der Auswirkung von Erbschaften auf das Konsumverhalten, kann mit einiger Sicherheit angenommen werden, daß die Nachfolgegeneration der Yuppies eine andere Einstellung zur Arbeit und zu den materiellen Entschädigungen hat. Waren die Yuppies am Geschäftserfolg selbst interessiert, der sich der Ausweitung der finanziellen Sektoren und den internationalen Märkten verdankte, so sind ihre Nachfolger nicht nur am geschäftlichen Erfolg um seiner selbst willen orientiert. Oft sind sie im modernen Computer- und Datenverarbeitungsbereich tätig und bereits mit dieser Technologie aufgewachsen. Dies ist eine mehr stille Generation, die nicht viel Aufhebens von sich macht. Selbst als eine Generation will sie nicht angesprochen werden. Sie wünscht eine Aufgabenstellung und will schwierige Probleme, am liebsten vor dem Bildschirm, lösen. Es ist eine *Computergeneration*. Es sind die Kinder der Generation der sechziger Jahre, die jetzt in das Erwerbsleben eintreten und deren Erfahrungen zuallererst darin bestehen, daß ihre Eltern lautstark bei allen großen Weltproblemen mitredeten, häufig allerdings ohne mit den anstehenden Alltagsproblemen fertig zu werden. In dieser Generation ist die Scheidungsrate hoch, entsprechend hatten die Kinder verstärkt zu leiden, auch waren sie häufig den elektronischen Medien als »Quasi-Babysitter« überlassen. Das hat sie geprägt, das macht ihre Zurückhaltung und ihre Scheu vor großen Worten und ihre unpräzise Vorgehensweise bei der Aufnahme von Beziehungen aus.

Als Schlußfolgerung für eine offene Marketingkonzeption läßt sich ableiten, daß aus den Entwicklungen in der Generationenablösung mit einem steigenden Konsumenteninteresse an hochwertigen Gebrauchs-

gütern gerechnet werden kann. Die Erben von morgen werden in die Häuser ihrer Eltern einziehen und deren Innen- und Außenausstattung im Sinne ihrer Ästhetik verändern. Dabei ist Raum für hochwertige Naturprodukte aus Holz und Keramik, für Bücher und Unterhaltungselektronik gegeben. Für die Computergeneration gilt sicherlich teilweise eine neue Bescheidenheit, insofern diese Generation mit großen Erbschaften rechnen kann. Bescheidenheit wird aber für die wohlhabenderen Computerspezialisten nur begrenzt zutreffen. Vermutlich wird diese Generation weniger für Kleidung aufwenden als die »Yuppies«. Aber Musik und Elektronik hat schon ihr bisheriges Leben bestimmt und wird dies auch weiterhin tun. Trotz ihrer Unterstützung des Umweltschutzes wird sie High-Tech-Autos schätzen. Auch Bücher, Bilder und geschmackvolle Möbel in großen Altbauwohnungen dürften für den Stil dieser neuen Generation typisch sein. Dies sind inhaltliche Merkmale, die von jeder Marketinganalyse berücksichtigt werden sollten. Eine Verwerfung des bisherigen Analyseinstrumentariums des Marketing ist aus diesem Szenario aber nicht zu folgern.

---

## 4. Zur Unternehmenskultur

Der Ansatz der Unternehmenskulturforschung hat für die Entwicklung von Unternehmensstrategien im letzten Jahrzehnt eine Karriere zu verzeichnen. Der Anlaß für die Bedeutung des Kulturansatzes sind die seit dem Ölschock von 1973 hervorgerufenen Krisen im Wirtschaftskreislauf, die Deregulierung in den USA, die Durchsetzung und der Erfolg der modernen Technologie der letzten 20 Jahre in der Herstellung von Gütern und Leistungen und in der Bürokommunikation. Die Entwicklung regte neue Konzeptionen für die Gestaltung der Organisationsstruktur und der Managementtechniken an, um eine unsichere Umwelt und Zukunft meistern zu können. Es ist aber häufig unklar, was unter dem *Ansatz der Unternehmenskultur* genau zu verstehen ist und welche *Dimensionen* dieser aufweist. Zudem treten immer Schwierigkeiten bei der sogenannten *Umsetzung von Unternehmenskultur* auf. Welche Rolle spielt die sogenannte *Corporate identity* (Design) und welche *Relevanz* hat die Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie und den Strukturwandel im Management? Es zeigt sich auch hier eine Paradoxie: Eine Unternehmenskultur ist zwar verbesserbar, sie entzieht sich aber einer technischen Herstellung.

### 4.1 Zum Ansatz der Unternehmenskultur

Bei der Karriere der Unternehmenskulturanalyse sollte nicht vergessen werden, daß seit den zwanziger Jahren Erkenntnisse der psychologischen Forschung, der Ethnologie, der Kulturanthropologie und der sozialwissenschaftlichen Kulturforschung in die amerikanische Management- und Organisationstheorie integriert und für Unternehmensführung und Management nutzbar gemacht wurden. Einen Anstoß zur Erforschung des kulturellen Faktors im wirtschaftlichen Handeln erbrachte die Deregulierungspolitik von Präsident Carter in den USA Ende der siebziger Jahre. Um deregulierte Firmen, wie Banken und Fernmeldfirmen sowie die Automobilindustrie, auf einen neuen, scharfen Wind des Marktes einzustimmen, wurde von einigen Unternehmensberatern und Praktikern (McKinsey) die Bedeutung der *Kultur* in dem Zusammenspiel von *Kultur – Strategie – Organisation* für den Erfolg eines Un-

ternehmens entdeckt und zu einem *neuen* Ansatz verdichtet, dem der Unternehmenskultur.

Unternehmen sind zwar immer in eine vorhandene Kultur eingebettet, *sie erzeugen aber auch selbst eine unternehmensspezifische eigene Kultur*, die sozusagen als eine Art »Klebstoff« das Unternehmen zusammenhält. Diese von einem Unternehmen unabsichtlich und ungeplant hervorgebrachte Kultur erfüllt stillschweigend besondere Funktionen für den Geschäftsprozeß. Herausgestellt werden die Funktionen der *Integration* der Unternehmenseinheiten, der *Koordination* der Unternehmensaktivitäten, der *Motivation* der Mitarbeiter und ihre *Identifikation* mit ihrer Tätigkeit für das Unternehmen. Aufgrund der Rolle und der Funktion der Unternehmenskultur gehört sie zu den Bestandteilen *der verborgenen Struktur des Managementprozesses*.

Die diesbezüglich wohl spektakulärste Publikation war *In Search of Excellence* von T. J. Peters und R. H. Waterman (1982). Als *excellent* werden von den Autoren Unternehmen vorgestellt, die über ein wert- und leistungsbezogenes Management verfügen, das dynamisch und zukunftsorientiert handelt. Peters und Waterman behaupten, daß diese Unternehmen für eine Bewältigung der Zukunft über die richtige Unternehmenskultur verfügen. Allerdings zeigte sich in der Folge, daß einige der von Peters und Waterman hochgelobten Unternehmen, wie zum Beispiel IBM, mit einigen ihrer Aktivitäten, trotz angeblich guter Unternehmenskultur, sich nur mäßig bewährten. An diesen Beispielen wird deutlich, daß die Unternehmenskulturanalyse kein Allheilmittel für das Überleben am Markt ist.

Der Ansatz »Unternehmenskultur« ist sicherlich dann für den Strukturwandel im Management eine empfehlenswerte Orientierung, wenn er mit den anderen Größen der Unternehmensführung abgestimmt wird. Er erfordert ein Primat des Handelns, die Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmensentscheidungen, Kreativität der Mitarbeiter, ein erkennbar gelebtes Wertesystem und einen einfachen und flexiblen Organisationsaufbau. Dieser Ansatz erweist sich als fruchtbar, da er es erlaubt, die Führungsstile, die Selbstdarstellung, das Selbstverständnis, die Unternehmensphilosophie, das Management und das Marketing zeitgemäß zu durchdenken. Von Bedeutung ist er vor allem deshalb, weil er zu der Einsicht verhilft, daß nur von Mitarbeitern gemeinsam getragene Werte und Ziele eine Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie sind. Ob und in welchem Ausmaß aber eine Un-

ternehmenskulturanalyse zu empfehlen ist, hängt von der Situation des Unternehmens im Marktgeschehen ab.

T. E. Deal und A. Kennedy systematisieren in ihrer Untersuchung *Corporate Cultures: The Rise and Rituals of Corporate Life* (1982) fünf Situationen, in denen Unternehmenskultur für einen notwendigen Wandel eingesetzt werden sollte:

- Wandel ist dann angebracht, wenn ein Unternehmen *starke* Werte ausgeprägt hat, die nicht länger in eine sich *verändernde* Umwelt hineinpassen.
- Des Weiteren ist Wandel angebracht, wenn ein Industriezweig in hohem Maß *konkurrenzbetont* ist und sich *blitzartig* wandelt.
- Wandel wird benötigt, wenn das Unternehmen sich aus unterschiedlichen Gründen in einem äußerst *mittelmäßigen* Zustand befindet.
- Wandel ist aber auch dann anzuraten, wenn ein Unternehmen dabei ist, in den Rang der *größten* Unternehmen aufzusteigen.
- Wandel ist schließlich empfehlenswert, wenn die Firma zwar *klein* ist, aber *schnell* wächst.

Diese Typisierung kann heute als bewährt eingestuft werden. Allerdings ist die Kultur eines Unternehmens nicht immer beliebig veränderbar, und sie bleibt von firmenexternen Ressourcen abhängig. Deshalb ist es wichtig, den Unterschied zwischen einer *äußeren* und einer *inneren* Unternehmenskultur zu betonen. *Ein Unternehmen hat eine Kultur, und es ist eine Kultur.* Nur letztere ist einem Zugriff zugänglich.

## 4.2 Die Dimensionen der Unternehmenskultur

Das erfolgreiche Unternehmen unterscheidet sich von dem nichterfolgreichen nicht nur durch die Kostenanalyse, die strategische Planung und die Organisationsstruktur, sondern auch durch seine Unternehmenskultur. Kultur, Strategie und Organisation sind immer voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Normalerweise bestimmt das schwächste Glied den Gesamterfolg eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur ist in vielen Fällen dieser Engpaß. Die Entwicklung seit Ende der achtziger Jahre deutet auch darauf hin, daß der Unternehmenskultur eine größere Bedeutung zukommen wird. *Je schlanker ein Unter-*

nehmen wird und je vielfältiger die Aufgaben der Mitarbeiter sind, desto mehr erfolgt die Unternehmensführung durch gemeinsame Werte und Ziele, das heißt aber, es sind weniger direkte Kontrollen erforderlich.

Das Problem der Unternehmenskulturforchung besteht allerdings darin, daß ihr Kulturbegriff oft verkürzt und häufig nicht auf seine gesamten Dimensionen hin durchdacht ist. Die einleuchtendste und prominenteste Analyse legte E. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (1985) von der »Sloan School of Management« des Massachusetts Institute of Technology (MIT) vor. Mit ihr läßt sich die Unternehmenskultur als ein Bestandteil der *verborgenen Struktur des Managementprozesses* belegen. Nach Schein ist eine Unternehmenskultur ein Muster *grundlegender Annahmen* (Überzeugungen und Werte), die eine bestimmte Gruppe von Personen teilt und mit denen sie ihre Anpassung an die äußere Umwelt bewältigt, aber auch ihre eigene Gruppenintegration regelt. Diese Grundannahmen entwickelten sich aus ihrem Zusammenwirken über einen längeren Zeitraum und den gemeinsamen Erfahrungen. Sie haben sich zudem aus der Sicht der Gruppe als erfolgreich erwiesen und werden neuen Mitgliedern als das richtige Verhalten bei Problemlösungen vermittelt. Sofern sie sich einmal herausgebildet haben, werden sie als gegeben angesehen und sind selten bewußt. Schein schlägt für die Analyse einer Unternehmenskultur die Unterscheidungen von drei Kulturebenen vor:

- die Ebene der *Artefakte, Schöpfungen*, hierunter fallen Technologien, Kunst und die wahrnehmbaren Verhaltensweisen, die zwar *sichtbar* aber oft *schwer entzifferbar* sind,
- die Ebene der *Werte*, die an der Realität intersubjektiv überprüfbar sind, als eine sogenannte *mittlere Ebene des Bewußtseins* und
- die Ebene der *grundlegenden Annahmen* (Überzeugungen), die als *selbstverständlich* vorausgesetzt sind, aber für die Mitarbeiter *unsichtbar* und *unbewußt* sind.

Wenn sich Manager nur an der Oberfläche des Geschäftsprozesses orientieren, begehen sie oft den typischen Fehler, die Wirkungsweise der Unternehmenskultur zu verkennen und die Symptome mit den Ursachen zu verwechseln. In einer Fortführung von Scheins Ansatz können in dem Ebenengefälle *sichtbar-bewußt, unsichtbar-unbewußt* sieben verschiedene Ausrichtungen kultureller Artikulation unterschieden wer-

den. Hierzu gehören *Weltbilder*, *Philosophien*, *Werte*, *Normen*, *expressive Symbole – Mythen – Rituale – Anekdoten*, *Meinungen* und *Einstellungen*.

### *Weltbilder*

Weltbilder sind eine Art Bezugsrahmen, in den wir Ereignisse, Dinge, Institutionen und Personen einordnen. Ein Großteil zwischenmenschlicher Konflikte besteht darin, daß eigene Weltbilder dem Denken häufig verborgen bleiben. Man streitet über Ansichten, ohne zu bemerken, daß in diesen Ansichten grundlegende Unterschiede über den jeweiligen Bezugsrahmen vorliegen. Weltbilder enthalten häufig naive Annahmen darüber, was »gut« und »schlecht«, »richtig« und »falsch«, »schön« und »häßlich« sowie »oben« und »unten« ist. So werden Ansichten zum Beispiel über die Bewertung von Leistungen, ob sie kollektiv oder individuell zugeordnet werden sollen, nicht unmittelbar als »richtig« oder »falsch« thematisiert. Ob Autorität »gut« oder »schlecht« ist, wird ebenfalls häufig nicht thematisiert, sondern einfach hingenommen. Ästhetische Bewertungen wie »schön« und »häßlich« gehen unmittelbar in unsere Einstellungen ein. Das Begriffspaar »oben« und »unten« bezeichnet natürlich nicht nur Hierarchien und Autoritätsgefälle, sondern geht, zumeist unbewußt, in unsere Ordnungspläne, zum Beispiel die Ordnung von Dingen und Gedankengängen und auch in die Konstruktion der Realität mit ein.

### *Philosophien*

Philosophien bezeichnen im Unterschied zu Weltbildern zusammenhängende Argumentationen. Für den Bereich der Politik hat sich für diese Dimension von Kultur der Begriff »Ideologie« eingebürgert, der, sofern er nicht polemisch verwendet wird, auch eine gedanklich durchkonstruierte politische Philosophie bezeichnet. Philosophien können sich auf die Rechtfertigung von Marktstrukturen oder von Leistungssystemen, auf Modelle der Betriebswirtschaft und Sozialpartnerschaft sowie auf die Rolle des Unternehmers beziehen. Sie sind oft gegen Kritik immunisiert und eignen sich auch als eine rhetorische Waffe in sozialen Konflikten.

Unter der Unternehmensphilosophie versteht man den Zweck des Un-

ternehmens, die Orientierung bei der Herstellung von Produkten, dem Angebot von Dienstleistungen im Zusammenhang mit den Stärken der eigenen Position gegenüber Wettbewerbern, zum Beispiel ökologisch verträglich, die Lebensqualität steigernd u.a.m. Sie ist die Grundlage der allgemeinen Unternehmenspolitik und betrifft auch die Mitarbeiter (Führungsgrundsätze). Insofern ist die Unternehmensphilosophie immer dem Marketing vorgeschaltet.

### *Werte*

Werte können durchaus auch eine Rolle bei der Formulierung von Philosophien spielen. Als kulturelle Dimensionen verfügen sie über eine Eigenständigkeit, die ernst zu nehmen ist. Die Werte der modernen Sozialphilosophie sind »Freiheit«, »Gleichheit«, »Sicherheit« und »Gerechtigkeit«. Die Interpretation dieser Werte kommt aber in der sozialen Entwicklung eine unterschiedliche Bedeutung zu. Im letzten Jahrzehnt ist durch Reagans und Thatchers Wirtschaftspolitik der Wert der sozialen Gleichheit eher kritisch gesehen worden, während die Werte »Freiheit« und »Individualismus« stärker in den Vordergrund rückten. Der Wert »Sicherheit« spielte in den fünfziger und den frühen sechziger Jahren in ökonomischer und auch in politischer Hinsicht eine größere Rolle als in den achtziger und neunziger Jahren, in denen der Wert der »Gerechtigkeit« an Bedeutung gewinnt. Für eine kulturelle Betrachtung ist es erforderlich, die Merkmale der genannten Werte zu einem historischen Zeitpunkt annäherungsweise genau zu erfassen, da sie nur dann die Erwartungen der Bevölkerung wiedergeben.

### *Normen*

Normen drücken die Inhalte von Werten als verallgemeinerbare Erwartungen in einer Gruppe aus. Im Unterschied zu Werten sind Normen bereits institutionalisiert, das heißt, ihre Befolgung wird gebilligt und belohnt und ein Verstoß wird mißbilligt und bestraft. Diese Situation betrifft nicht nur rechtliche Regelungen, sondern soziale, unter Umständen nicht-codifizierte Verhaltensregeln. So wird innerhalb einer Firma in einem gewissen Rahmen die Freiheit gewährt, Arbeitszeiten elastisch zu wählen. Ein Verstoß gegen die gewählte Arbeitszeit hat natürlich eine besonders einschneidende Bestrafung zur Folge, weil die Einhaltung



dieser Norm mit dem Wert Freiheit kombiniert ist. Die Leistungsnorm erhält auch eine besondere Bedeutung, wenn sie mit dem Wert Freiheit, das heißt mit der eigenverantwortlichen Ausgestaltung einer übertragenen Aufgabe verbunden ist. Es handelt sich hierbei um Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen Werten, die Verantwortung für die Normerfüllung in die Selbstverantwortung des Mitarbeiters verlagert.

### *Expressive Symbole – Mythen – Rituale – Anekdoten*

Die bisherigen kulturellen Dimensionen sind durch ihre kognitive und verbale Erfassbarkeit charakterisiert. Diese kulturellen Manifestationen sind aber nur ein Teil der kulturellen Orientierung. Ein Großteil unserer Alltagsorientierung verläuft über visuelle Zeichen und einen metaphorischen Sprachgebrauch. Jede zwischenmenschliche Kommunikation registriert nicht nur die verbalen und kognitiven Äußerungen des Kommunikationsteilnehmers, sondern auch dessen Gestik, Körpersprache und die umfassenden Bilder, die in dieser Kommunikation geäußert werden und vorhanden sind. Auch unsere Umwelt besteht aus Bildern, Gegenständen und übermittelten Stimmungen.

Einen Teil dieser nichtverbalen Signale bezeichnen wir als *expressive Symbole*. Im politischen Bereich bestehen die augenfälligsten Symbole in der Flagge und der Nationalhymne einer Nation. Wir bezeichnen mit Symbolen Eigenschaften von Dingen, die nicht nur für sich selbst sprechen, sondern auf etwas anderes verweisen. Flagge und Nationalhymne verweisen auf die höchsten Formen der Gemeinschaftsbildung einer Gesellschaft. In unserem Alltag kommt zum Beispiel den Ampeln im Straßenverkehr eine relevante symbolische Ordnungsfunktion zu. Die Farben »Rot«, »Gelb« und »Grün« symbolisieren den wichtigsten Teil unserer Straßenverkehrsordnung. In diesen und in vergleichbaren Fällen kommt Farben eine unmittelbare nichtverbale Symbolwirkung zu. »Rot« steht nicht nur für Gefahr, sondern in unserem Kulturkreis auch für Liebe, während »Grün« für Vorfahrt, aber auch für Hoffnung steht. »Weiß« steht nicht nur für Unschuld, sondern auch für Tod. Daran wird deutlich, welche Signalwirkung *Farben* für die Selbstdarstellung von Unternehmen, politischen Parteien und in der Werbung haben.

Im Unterschied zu Symbolen bezeichnen *Mythen* eine bestimmte, nicht immer mit der historischen Wahrheit übereinstimmende Heilsgeschichte einer sozialen Gruppe oder auch einer Firma. In einem Mythos

wird der Weg aus einem beschwerlichen und »dunklen« Anfang zu einer »lichten« Gegenwart erzählt. Mythen beinhalten Erfolgs- oder Niedergangsgeschichten, die dann meist heroisiert werden.

*Rituale* sind keine Geschichten, sondern gemeinsame Praktiken, die in bestimmten Zeitabständen wiederholt werden. Feste, Aufmärsche, Gedenktage, Wahlen sind die modernen Formen des Rituals, in denen eine öffentliche Bestätigung der gegebenen sozialen Ordnung symbolisiert wird. Daß Präsident Bush das amerikanische Erntedankfest – Thanksgiving – im Golfkrieg bei seinen Truppen in der arabischen Wüste feierte, kann man nur dann verstehen, wenn man weiß, welche große rituelle Bedeutung dem Truthahnessen im amerikanischen Jahreszyklus zukommt.

*Anekdoten* enthalten symbolische Erfahrungen, die aber im Unterschied zu Mythen nicht auf große Zusammenhänge verweisen, sondern als Mythen der Alltagswelt besonders typische Erfahrungen verdeutlichen, zum Beispiel Autoritätskonflikte, Verhaltensweisen von Vorgesetzten oder Kollegen u.a. Eines der bekanntesten Beispiele aus der Unternehmenskulturforschung ist folgende Anekdote:

- Innerhalb eines mittelgroßen Unternehmens besteht die Anweisung, jeder Mitarbeiter müsse seine Identitätskarte beim Eintritt in das Unternehmen vorweisen. Eines morgens fährt der Chef am Eingang vor und stellt fest, daß er seine Identitätskarte vergessen hat. Der Pförtner weigert sich daraufhin, den Chef einzulassen. Auch die wiederholte Aufforderung, ihn passieren zu lassen, da seine Identität ja zweifelsfrei feststehe, wird von dem Pförtner mit Verweis auf die Anordnung abgelehnt. Für eine Lösung dieses Problems gibt es nun zwei Versionen:
- Der Chef nimmt amüsiert das Gewicht seiner eigenen Anordnung zur Kenntnis und befolgt sie. Er erzählt daraufhin innerhalb seines Unternehmens und im Bekanntenkreis, welche Beachtung Regeln dieser Art finden. Das Verhalten des Pförtners wird dadurch unternehmenskulturell mythologisiert.
- In der anderen Version bekommt der Chef einen Tobsuchtsanfall, er zwingt sich den Eingang in sein Unternehmen und verletzt damit in durchaus sinnvoller Weise die Regeln. Er erzählt Mitarbeitern und Bekannten, in welcher unflexiblen Weise in seinem Unternehmen strikte Regelbefolgung zur Pathologie ausarten kann. Der Pförtner wird in

dieser Version zum negativen Mythos eines starren, überangepaßten Verhaltens.

Beide Versionen der Anekdote schaffen eine für das Unternehmen bedeutsame Verdichtungssymbolik, die seinen Stil beeinflussen und charakterisieren. Diese Art von Anekdoten enthalten für alte und neue Mitarbeiter einen hohen Informationswert, weil sie ohne weitere abstrakte Erklärungen aus sich selbst heraus viel mehr sagen, als in der belanglosen Alltagsgeschichte enthalten zu sein scheint. Der Wert von Anekdoten besteht auch darin, daß sie in der bilderreichen Alltagssprache zentrale Probleme der Alltagswelt darstellen, ohne diese selbst analytisch aufbereiten zu können oder zu wollen. Dies ist freilich auch der Nachteil dieser Art von Geschichten, weil Regelmäßigkeit, Leistungsanforderungen, Hierarchie und Autorität nicht nur anekdotisch darzustellen, sondern gegebenenfalls explizit zu formulieren sind.

### *Meinungen*

Meinungen entfernen sich am weitesten von allgemeinen Symbolisierungen der Alltagswelt. Sie beziehen sich zumeist auf bestimmte Tatbestände innerhalb der Organisation, die gegenüber Kollegen und Vorgesetzten geäußert werden und Bewertungen oder Lösungen eines Problems betreffen. Meinungen sind die kurzfristigen Orientierungen, die sich innerhalb der Kommunikation auch schnell ändern können.

### *Einstellungen*

Einstellungen haben mit Meinungen gemein, daß sie im Symbolgehalt sehr reduziert sind. Sie bestehen aus mehreren kombinierten Meinungen, die sich im Laufe der Erfahrung verfestigt haben und mittelfristige Dauer beanspruchen können. Sie sind insofern ernster zu nehmen als Meinungen und sollten innerhalb der Firmenkultur vom Management als Teil der beruflichen Erfahrung nach Möglichkeit respektiert werden. Dadurch, daß Einstellungen auch eine Handlungsbereitschaft enthalten, würde durch ihre Nichtbeachtung gleichzeitig auch eine negative Auswirkung auf die Motivation des Mitarbeiters ausgehen.

### 4.3 Die Umsetzung der Unternehmenskultur

In der Unternehmenskulturberatung hat es sich als sinnvoll und erfolgreich erwiesen, verschiedene Methoden der Sozialwissenschaft zu kombinieren, um den Ist-Zustand einer gegebenen Unternehmenskultur zu erforschen. Quantitative und qualitative Methoden der Sozialwissenschaften können sich dabei ergänzen, zum Beispiel auf der Basis von teilnehmender Beobachtung, Auswertung von Unternehmensmaterialien, offenen Befragungen, Supervision von Konferenzen des Managements und von Arbeitsabläufen.

Bei der Erforschung der Dimension »Einstellung« ist weitgehend eine quantitative Vorgehensweisen anwendbar. Andere Bestandteile einer Unternehmenskultur sperren sich aber gegen eine Quantifizierung. Insofern empfiehlt sich der Ansatz von Schein, der mit Hilfe qualitativer Methoden typische Merkmale einer Unternehmenskultur dingfest zu machen sucht. Es ist zudem zu berücksichtigen, daß eine Unternehmenskulturanalyse auch von allgemeinen Annahmen über die Situation des Unternehmens am Markt abhängig ist. Zur Orientierung können die fünf grundsätzlichen Situationen herangezogen werden, die Deal und Kennedy unterschieden haben. Im folgenden werden wir die Situationsdefinition darstellen, die davon ausgeht, daß ein Unternehmen sich insgesamt in einem problematischen Zustand befindet, also den dritten Fall. Es ist hier zu empfehlen, die Unternehmenskultur für einen erforderlichen Wandel einzusetzen.

Es wäre nun freilich illusionär, einem solchen Unternehmen ausschließlich nahezulegen, seine Unternehmenskultur zu verändern. In diesem Fall muß vielmehr die Unternehmenskultur mit der Unternehmensstrategie kombiniert werden. Nach C. A. Hickman und M. A. Silva lassen sich Struktur und Kultur eines Unternehmens in einer Vier-Felder-Matrix abbilden, und modellhaft kann von vier Ortsbestimmungen innerhalb des negativen Feldes D ausgegangen werden (Abbildung 10).

Die vier Pfeile zeigen den kürzesten Weg an, wie ein Unternehmen aus der Gefahrenzone herauskommt. Das Unternehmen *W* dürfte einen langen gefährvollen Weg vor sich haben. Das Unternehmen *Z* hingegen, dessen Grundqualitäten an sich gut sind, und das unter Umständen nur aus Nachlässigkeit in die Abstiegszone trudelte, kann hingegen im Handstreich wieder zu *Excellence* – Typ-A-Organisation – emporsteigen. Das Unternehmen *X* will anscheinend »nett« zu seinen Mitarbeitern

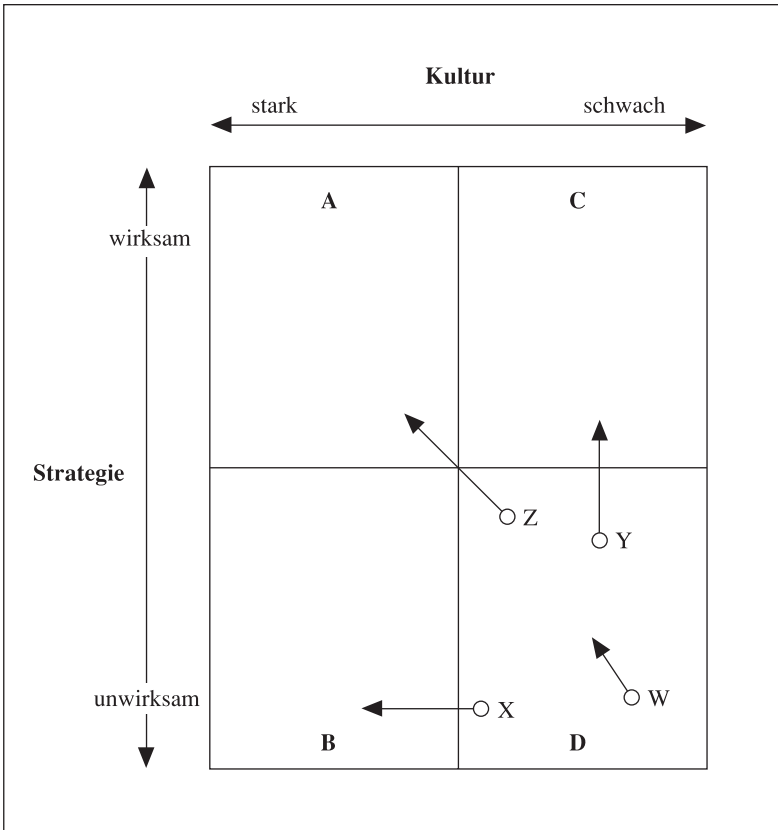


Abbildung 10: Kultur und Strategie

sein. Für sie ist es die Hauptsache, daß das Betriebsklima in Ordnung ist, auch wenn eine passende Unternehmensstrategie fehlt! Hier kann es sich etwa um eine Organisation handeln, die den Markt nicht fürchten muß. Betriebe der öffentlichen Hand oder staatliche Verwaltungen mögen diesen Weg beschreiten, der etwas langwierig sein dürfte, weil kultureller Wandel nicht blitzartig umsetzbar ist. Das normale Unternehmensverhalten wird hingegen durch das Unternehmen *Y* angezeigt, das keine Zeit zu verlieren hat und erst einmal sein Überleben sichert, bevor es seinen Geschäftsprozeß durch eine gute Kultur stabilisiert.

Die Abstimmung von Kultur und Strategie kann mithin für ein Unternehmen verschiedene Funktionen erfüllen. Die Funktion der Stabilisierung des Firmenschiffes auf hoher See, in Zeiten, wenn gerade kein Sturm herrscht, dürfte die meistbenötigte Funktion sein. In Zeiten der Ruhe, wenn die von Deal und Kennedy unterschiedenen Wandlungstypen sich frühzeitig abzeichnen, sollte die Unternehmensleitung den Kulturtyp der Zukunft ins Auge fassen und auf seine Gestaltung hinarbeiten. Wenn Stürme toben, dürfte es bereits zu spät sein.

#### 4.4 Corporate identity

Die symbolische Darstellung einer Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie erfolgt durch die Erstellung einer Identitätssymbolik. Jede Änderungen dieser Symbolik sollte besonders umsichtig verfahren. Es ist allerdings empfehlenswert, das Symbol der *Corporate identity* nicht unabhängig von der Unternehmenskultur und -philosophie von oben aufzustülpen. Erst die Ergebnisse der Unternehmenskulturanalyse können Aufschluß darüber geben, in welcher Weise das Firmenzeichen visualisiert werden soll. Dies gilt mit der Einschränkung, daß ein Unternehmen noch nicht über ein bekanntes Symbol verfügt. Bei Vorhandensein eines bereits akzeptierten Symbols verbietet es sich, dieses vorschnell zu ändern. In allen anderen Fällen gilt, daß die Unternehmenskulturanalyse der Entscheidung über ein visuelles Symbol vorgeschaltet sein sollte. Im Corporate design erreicht die Unternehmenssymbolik ihre markanteste Form, weshalb dieser Aspekt der Unternehmenskultur durchaus die zentrale Beachtung finden sollte, die ihm zumeist auch zuteil wird.

Die weiteste Bestimmung von Corporate identity hat in der deutschen Managementforschung das Mannheimer Modell von I. G. Keller eingeführt: »Ein Unternehmen muß ... bestrebt sein, sich eine eigenständige, unverwechselbare Unternehmensidentität zu geben, die den Unternehmenszielen einerseits und Umweltbedürfnissen andererseits Rechnung trägt. Die strategischen Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Identität werden unter dem Begriff Corporate identity zusammengefaßt.« Dem Begriff der Identität sollte allerdings erst auf der Basis der Unternehmenskulturanalyse die gewünschte Aufmerksamkeit zukommen. Die Kulturanalyse gibt Auskunft darüber, mit welchen zentralen Merkmalen das Unternehmen auszustatten ist. Dies können zum Beispiel Begriffe

wie Service, Leistung, Technologie, Perfektion, Betriebsklima, Erfahrung, Marktstellung, Fremdbilder, Kundenwahrnehmung, Produktimage u.a. sein. Daraus kann wiederum gefolgert werden, inwieweit sich das Unternehmen als flexibel, dynamisch, traditional, modern definiert. Die Auswahl dieser Merkmale entscheidet nun darüber, aus welchen das Emblem gestaltet werden kann. Zu empfehlen ist dabei auch, sich daran zu orientieren, welchen »Mythos der eigenen Geschichte« das Unternehmen favorisieren möchte. Sind diese Grundüberlegungen abgeschlossen, so kann die Ausrichtung des Designs erfolgen.

Grundsätzlich ist dazu zu sagen, daß mit Ausnahme von Markenzeichen, die kurzfristig für modische Produkte Verwendung finden, die Emblematisierung von Corporate identity schlicht, einprägsam und in der Farbkombination klar sein sollte. Eine modische, schrille und verzerrte Symbolik verbietet sich für langfristigen Gebrauch. Desgleichen ist vor abstrakten, unausgeprägten Bezeichnungen und Symbolen zu warnen. Abschreckendes Beispiel ist hier die Zusammenfassung von VW und Audi in der gemeinsamen Vertriebsgesellschaft VAG.

#### 4.5 Zur Relevanz der Unternehmenskultur

Ein Unternehmen ist, wie der Haushalt, nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine kulturelle Einheit. Sogar Investitionen orientieren sich an kulturellen Standards. Von daher ist aber eine Kritik an gängigen Ansätzen der Unternehmenskulturforschung anzubringen, welche die Kultur eines Unternehmens wie eine technisch umsetzbare Größe behandeln. Jede Führungs- und Unternehmensstrategie, mit der Strukturwandel im Management bewältigt werden soll, wird diese sich dabei einstellende Paradoxie berücksichtigen.

Technische Strategien setzen per Definition voraus, daß Mittel und Zwecke (Ziele) einer Technik ohne Berücksichtigung einer subjektiven Dimension oder eines interpretativen Dilemmas zu behandeln sind. Kulturelle Probleme sind aber deshalb keine technischen Fragen, weil ihre Verdeutlichung mit Hilfe der Sprache derjenigen erfolgt, die sie thematisieren. Wir sind als diejenigen, die Kultur thematisieren, immer auch Teil dieser Kultur. Kultur kann nicht beliebig erzeugt, sie kann damit auch nicht nach Belieben instrumentalisiert werden. Dies ist hervorzuheben, da die Unternehmenskultur so wie die informelle Organisation –

über die der Prozeß der verborgenen Struktur des Managementprozesses verläuft – Bestandteile jeglicher Organisationsstruktur sind.

Die Funktionen der Unternehmenskultur als einer unternehmens*inter-*nen Variable sind nach Deal/Kennedy und Peters/Waterman:

- *Integration*: eine Unternehmenskultur erbringt einen Beitrag zur sozialen Integration der Mitarbeiter ins Unternehmen, indem sie einen Basiskonsens bereitstellt, der die Konsensfindung und Konfliktbewältigung erleichtert.
- *Koordination*: die Unternehmenskultur erleichtert die Handlungsabstimmung der Mitarbeiter über gemeinsam geteilte Normen und Werte und ersetzt somit die Durchsetzung von Führung.
- *Motivation*: die Unternehmenskultur befriedigt grundlegende Bedürfnisse der Mitarbeiter und wirkt somit motivationsfördernd nach innen und handlungslegitimierend nach außen.
- *Identifikation*: die Unternehmenskultur stellt Identifikationen mit dem Unternehmen bereit, die das Selbst- und Wir-Gefühl stärken.

Andererseits sollte berücksichtigt werden, daß viele unternehmenskulturelle Empfehlungen aus der amerikanischen Unternehmenskulturforschung auf europäische Unternehmen nur mit Vorsicht anzuwenden sind. Amerikanische Unternehmensphilosophien besitzen rhetorische Überzeichnungen, die aus der Geschichte der amerikanischen Marktstrategien verständlich sind. Jede Managementtheorie in den USA bezeichnet sich in emphatischer Weise als *neu* und *absolut erfolgversprechend*. Sie sind in einer Kultur angesiedelt, die dem Neuen und Wissenschaftsgläubigen verpflichtet ist. Europäisches Management ist hingegen eher nüchtern, skeptisch und integrativ. In diesem Sinn ist der Unternehmenskulturansatz selbst jeweils kulturbezogen zu interpretieren.



Stichwort:

Was kommt *nach* der Lean Production?

Der Umbau der Organisationsstruktur

Die Lean-Modelle haben heute einen Strukturwandel der Unternehmen und des Managements eingeleitet, der unumkehrbar ist. Die Phase der klassischen Industrialisierung war von der Fragmentierung des Geschäftsprozesses gekennzeichnet. Umstrukturierung im Sinne eines integrierten Management bedeutet im Unterschied dazu die Umgestaltung des Unternehmens in Richtung *Unternehmenssegmentierung*, das heißt Abbau von unnötigen Funktionsebenen im Sinne der Unternehmenshierarchie, eine flache Organisation, Internationalisierung und Regionalisierung und eine konsequente Geschäftsprozeßorientierung mit den Mitteln der modernen Kommunikationstechnologie. Dazu gehört auch, daß die herkömmlichen Kontrollen, Abstimmungsarbeiten, Wartezeiten, Überwachungsfunktionen und Nachforschungen entbehrlich werden. Die Unternehmensorganisation ist ein eigener Realitätsbereich, in dem die *verborgene Struktur des Managementprozesses* auf den Geschäftsprozeß einwirkt. *Fragmentierte, funktional gebaute Unternehmen verringern die positive Auswirkung der verborgenen Struktur des Managementprozesses den Geschäftsprozesses*. Die immer wieder anzutreffenden Unternehmenskrankheiten sind:

- eine Fragmentierung des Geschäftsprozesses,
- eine unzureichende Rückkopplung im Regelkreislauf, das heißt, es fehlt an prozeßverantwortlichen Positionen mit Linienverantwortung,
- es bestehen zuviele Sonderfallregelungen,
- die Lagerhaltung zum Ausgleich von Unsicherheiten in der Herstellung ist zu umfangreich.

Die sich weiter verändernden Rahmenbedingungen auf dem europäischen und dem internationalen Markt erfordern einen grundsätzlichen Neubeginn in der Gestaltung der *Aufbau-* und *Ablauforganisation*, das heißt:

- die Einrichtung einer einfachen und transparenten Organisationsstruktur,
- eine flache Hierarchie, das heißt Abbau von Vorgesetztenpositionen,
- die Nutzung der Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung mit den Mitteln der modernen Informationstechnologie,
- ein einheitliches Erscheinungsbild,
- ein Deckungsprinzip zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung,
- die Entwicklung der Niederlassungen zu profitcenterähnlichen Unternehmenseinheiten sowie eine am Kunden ausgerichtete Organisation, das heißt aber auch, daß die Kundenkontaktmitarbeiter mit Entscheidungsbefugnissen auszustatten sind,
- die Unter- und Überstellungen müssen einsichtig, kurz und möglichst einfach gestaltet sein. An die Stelle der traditionellen Stabsplanungen haben für die Auslotung der jeweiligen Neugestaltungen Pilotprojekte zu treten.

Unternehmen werden nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Organisationsstruktur ein optimales Zusammenspiel in den beiden gegenläufigen Richtungen des Aufbaus von *außen* (Kunden, Lieferanten) *nach innen* (Abteilungen, die Dienstleistungen erbringen, die in das Produkt eingehen, zum Beispiel Personalwesen, Rechnungswesen, Informationsverarbeitung und regionale Geschäftsführung sowie Steuerungsabteilungen, zum Beispiel Geschäftsführung, strategische Planung, Controlling) und von *innen nach außen* ermöglicht. Hierfür schlagen wir ein *Regional-(Gebiets-)Netzmodell* vor.

Management besteht mithin in der Gratwanderung, neue Organisationsformen auf Dauer zu stellen und gleichzeitig ihre ständige Verbesserung und Entwicklung zu befördern. Hierzu eignet sich vor allem ein konsequentes Projektmanagement und die Einrichtung von prozessverantwortlichen Positionen mit Linienverantwortung.

## Unternehmensstrategie und europäischer Markt

Die *Unternehmensziele* sind die grundlegende Philosophie und die Werte, die alles zusammenhalten. Die Identifikation der Mitarbeiter erfordert hierbei ein Management durch Symbole. Entscheidend für die Ziel-

verfolgung ist die *Integrität* eines Unternehmens, das heißt die Erfüllung seiner Verpflichtungen und die Verfolgung von *konservativen* Zielen, das heißt nichts versprechen, das sich nicht halten, und nichts fordern, das sich nicht erfüllen läßt. Dadurch entwickelt sich ein positives Image des Unternehmens.

In der Unternehmensstrategie findet eine Verbindung von *allgemeinen*, zum Teil *kulturell* bedingten Daten und *unternehmensspezifischen* Gegebenheiten statt. Diese Verbindung kommt nicht von selbst zustande, sondern setzt wiederum die *Klugheit* voraus. Langfristige strategische Planung muß sich mit wesentlichen Annahmen über die Zukunft beschäftigen. Die künftigen Konzentrationsprozesse etwa auf dem europäischen Markt müssen in ihrer Auswirkung eingeschätzt und die Risiken und Chancen sind abzuwägen. Diese Überlegungen haben nur dann Sinn, wenn der innerorganisatorische Zustand des Unternehmens einbezogen wird.

Über Europa hinaus sind heute aufgrund der internationalen Interdependenzen auch *Risikoanalysen* für mögliche Veränderungen zu erstellen. Schließlich sollte die eigene Lebensplanung bei jeder Strategieüberlegung Berücksichtigung finden, weil letztlich jede Strategie von Personen abhängt, die dem Lebenszyklus unterworfen sind und in ihm verantwortet werden muß.

Dem Marketing die zentrale Funktion in der Unternehmensorganisation zuzuweisen, war sicherlich die *richtige* Einsicht der Manager der letzten Generation. Die Verkaufserfolge der am Markt orientierten Produkte ist der sichere Beleg für die Richtigkeit dieser Orientierung. Diese Neuorientierung wurde in einer Situation des Übergangs von der Massenproduktion der Nachkriegswirtschaft zur Produktion von Markenartikeln relevant. Allerdings ist diese *neue* Phase des Marketing nur dann konsequent durchführbar, wenn neben quantitative Daten auch qualitative Überlegungen und Sensibilisierungen für neue Lebenslagen und soziale Differenzierungen treten.

Eine stärkere *Marktfragmentierung* und Nischenbildung wird in Zukunft Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie haben. Damit wird ein verstärktes Interesse an kürzeren Produktionszeiten, an Flexibilität und am Einsatz neuer Kommunikationstechnologien einhergehen. Um am Markt zu bestehen, wird dem *Service* eine wachsende Bedeutung zukommen. Im Rahmen der Führungsstrategien wird die Fortbildung und damit die Qualifikation der Mitarbeiter noch entscheidender. Es

wird weniger zentralisiert, und das mittlere Management wird es in Zukunft nicht mehr geben. Das wird zu immer weniger Vorgesetzten führen.

## Entscheidungen und Wandel

Unternehmer, Manager und Abteilungsteams müssen aber dennoch bei Berücksichtigung dieser Risikofaktoren ihre Entscheidungen treffen. Man kann dabei annehmen, daß *nicht* alle Umweltfaktoren und *nicht* alle Handlungsmöglichkeiten auf einmal und gleichzeitig ins Wanken geraten – Entscheidungen sind immer davon abhängig, wie sich im Einzelfall das Verhältnis von Zielen (Werteübereinstimmung) und Information gestaltet. Je nach vorliegender Situation wird das Management eine *rationale*, eine *inkrementalistische*, also eine Schritt für Schritt verfahrenende, eine *bürokratische* oder eine *Krisenentscheidung* treffen müssen.

Es ist kein Widerspruch, daß auch Strategien zur Bewältigung von *paradoxen* Situationen entwickelt werden, und zwar auch dann, wenn bei den meisten Entscheidungen von einer Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen unseres Handelns auszugehen ist. Selbst ein schneller Wandel wird den größten Teil der Unternehmensorganisation in seiner neu eingerichteten Form unverändert lassen. Erst diese Grundvoraussetzung schafft die Basis für einen rationalen Umgang mit Wandel und paradoxen Situationen.

Auf allen Ebenen eines Unternehmens muß man sich dennoch auf Wandel einstellen und ihn vorwegnehmen. Plötzliche Einbrüche auf dem Markt oder Kriege, wie zum Beispiel der Golfkrieg oder der Krieg in Bosnien, können dramatische Entwicklungen mit nicht mehr korrigierbaren Folgen hervorrufen. Gelernt werden muß somit der innovative Umgang mit mittel- bis langfristigen Strukturveränderungen von Branchen, Märkten und Gesellschaften. Der Übergang zu einem neuen europäischen Binnenmarkt, der in seinen Grundmustern schon besteht, und die in ihren Auswirkungen kaum abschätzbare internationale Vernetzung wird neue Anforderungen an jedes Unternehmen stellen. In dieser Situation ist für jedes Unternehmen schnelles Lernen und das Eingehen von strategischen Allianzen entscheidend.

Integriertes Management wird deshalb für die Bewältigung von Strukturwandel Situationen herbeiführen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt *überschaubare* und *definierbare* Problemlösungen erlauben. Es kommt

dabei immer darauf an, die Strategien, die Organisationsstruktur und das Marketing zur Umwelt in Beziehung zu setzen. Die Problemlagen der eigenen Organisationsstruktur und der erforderlichen Innovations Schritte sind aber immer *eigenständiger* Art. Sie haben eine innere Struktur und sind mit Bezug auf einzelne Schnittstellen der Funktionsbereiche der Gesamtunternehmung zu bewältigen.

## Unternehmenskultur

Praktische Bedeutung erhält der Kulturansatz für ein Unternehmen unter dem Stichwort *Unternehmenskultur*. Unternehmen erzeugen ungewollt eine eigene, unternehmensspezifische Kultur. Diese erfüllt als eine Art »Klebstoff« für das Unternehmen die Funktionen der *Integration* der Unternehmenseinheiten, der *Koordination* der Unternehmensaktivitäten, der *Motivation* der Mitarbeiter und der *Identifikation* mit ihren Tätigkeiten für das Unternehmen. Die Unternehmenskultur eines Unternehmens zeigt auf, welche *allgemeinen Orientierungen* in diesem Unternehmen vorherrschen, welche *Einstellungen, Werte, Mythen* und *Symbole* das Handeln begleiten.

Die Kenntnisse der Systematisierungen der Unternehmenskultur geben aber auch ein Instrumentarium an die Hand, die unterschiedlichen *Motivationslagen* seiner Mitarbeiter zu bestimmen, um deren Einsatz angemessen zu steuern. Dabei wird man mit dem *Paradox* umzugehen haben, daß die Unternehmenskultur zwar beeinflussbar, sie sich aber in ihrer Wirkungsweise und ihren Veränderungen einem technischen Zugriff entzieht. Von dieser Makroebene zur Beurteilung der Umwelt des Unternehmens wie auch der Handlungsalternativen im Unternehmen führt der Weg bruchlos zur Mikroebene, das heißt zur Unternehmensstrategie, dem Controlling und dem Marketing.

## Personalführung

Unternehmensstrategien beziehen sich nicht nur auf die Organisationsgestaltung, sondern auch auf die Personalführung. Der Ansatz der Unternehmenskultur erweist sich dabei als besonders hilfreich. Personalführung ihrerseits setzt aber nicht nur Kenntnisse der Unternehmenskultur

voraus, sondern verlangt wiederum den psychologischen und praktischen Sinn für das *Engagement* bei der Gestaltung der Mitarbeiterstruktur: Dazu wird gehören, daß sich der Vorgesetzte immer mehr zum *Coach* entwickelt.

Führung ist nicht nur eine angeborene oder im Elternhaus erworbene Fähigkeit. Sie besteht darin, Arbeitsabläufe, Innovationen und Motivation von Personal zu systematisieren und in Handlungszusammenhänge zu überführen. Diese erlernbaren Fähigkeiten sind höher einzuschätzen als die Orientierung an den klassischen Führungsstilen. Das Beharren der westlichen Organisationstheorie auf den rationalen Führungsstilen hat sich für das Entscheidungshandeln westlicher Manager eher *nachteilig* ausgewirkt. Am amerikanischen Beispiel zeigt sich, daß die formellen und hierarchischen Führungsstile bei einem hohen Individualisierungsgrad der Mitarbeiter für das Unternehmen oft nicht funktional sind. Die Orientierung an einem »demokratischen« und einem »situativen« Führungsstil hat nicht aus der Sackgasse geführt. Führungshandeln sollte *neu* bestimmt werden. Hierbei kann von den Japanern gelernt werden.

Führung besteht darin, die *kollektiven Handlungszusammenhänge* zu kennen, zu gestalten, wirken zu lassen und auf das Unternehmensziel abzustimmen. Wird dies in effektiver Weise innerhalb des kulturellen Rahmens des Unternehmens geleistet, so stellt sich Führung als ein in vielen Fällen *nachträglicher* Entscheidungsvollzug dar, der seine wesentlichen Voraussetzungen längst *vor* der eigentlichen Entscheidung – in der Kooperation mit den Mitarbeitern – geschaffen hat. Insofern gehört die Entscheidungsfindung zur Aufgabe eines jeden Mitarbeiters und der Gruppe. Der klassische »Betriebsaufseher« wird der Vergangenheit angehören. Ziel sollte es sein, die Mitarbeiter weitgehend auf allen Ebenen des Unternehmens zu trainieren und zum eigenverantwortlichen Handeln zu befähigen. Es muß aber vor allem gelernt werden, schnell Fehler zu begehen und die Verbesserungsideen auf einer kurzen Strecke zu testen. In diesem Sinne kann die verborgene Struktur des Managementprozesses für das Unternehmen wirken.

## Controlling

Die Entwicklung des Controlling von der reinen Betriebsrechnung zu einer Evaluation des *gesamten* Geschäftsprozesses unter dem Aspekt des Verhältnisses von Kosten zu Unternehmenszielen belegt, daß reine Zahlengrößen ohne Einbettung in die Unternehmenskultur letztlich nicht weit tragen können. Controlling ist das Instrument der Unternehmensführung, in dem sich Strategie, Strukturwandel und seine Stabilisierung verbinden. Es ist dazu geeignet strukturelle Steuerungserfordernisse zu bewältigen. Gerade das moderne Controlling mit Hilfe der Computertechnologie zeigt, daß eine differenzierte Analyse der betrieblichen Abläufe in sich die Möglichkeit bietet, sowohl Segmente des Betriebes als auch zeitliche Intervalle herauszugreifen und diese im Rahmen der Gesamtrechnung gesondert zu beobachten und zu bewerten.

## Die Qualität von Informationen

Während Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur, Marketing und Controlling die Aktivitäten des Unternehmens beschreiben, analysieren und steuern, sagen sie doch *wenig* über den Umgang mit Informationen aus. Im Umgang mit Informationen gibt es keine perfekten Lösungen. Die dabei auftretenden Paradoxien sind nicht grundsätzlich zu beheben.

Wir verfügen bei Entscheidungen oft über ein *Zuviel* an allgemeiner und ein *Zuwenig* an spezifischen Informationen. Wir sind aber auch mit einer fortlaufenden Zunahme von Informationen bei wachsender Schnelligkeit ihres Veraltens konfrontiert. Informationen sind zudem aus ihrem kulturellen Zusammenhang zu verstehen. Sie hängen aber auch von den Voraussetzungen ihrer Herstellung ab. In sich lückenlose und auf große Datenmengen aufgebaute Informationen können trotz ihrer Menge *nicht* als *informativ* angesehen werden. Es ist in solchen Fällen nicht auszuschließen, daß bei ihrer Auswahl nicht alle wichtigen Kriterien berücksichtigt wurden. Quantitative Informationen werfen immer das Problem ihrer qualitativen Bewertung auf.

Wie wählt man für die Realisierung von Zielvorgaben aus diesen Mengen von Informationen aus? Es gibt hierfür *kein* mechanisch sicheres Verfahren. Der professionelle Horizont der Teams sowie die Organisation der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sind die Instru-

mente, mit denen die relevante Selektion zu bewerkstelligen ist. Die grundsätzlichen Entscheidungen bei der Informationsbewertung sind immer durch die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Funktionsweise der Organisationsstruktur beeinflusst.

Ein Strukturwandel des Managements bedeutet bei der kommunikationstechnologischen und medialen Gestaltung von Unternehmen die Einstellung auf *Risiko*, die Bewältigung und das Aushalten von *Konflikten* und die Berücksichtigung von *Paradoxien*. Paradox wird die Handhabung von Risiko, da es eine Größe ist, die man durch Wissen nicht beseitigen kann, sondern eine Vorgabe bleibt, die der Umwelt des Handelns zuzurechnen ist. Integriertes Management trägt diesem Umstand Rechnung und erhöht die Fähigkeit, damit umgehen zu lernen. Diese Situation, der sich Unternehmen stellen müssen, zeigt aber, daß keine Expertise die *Entscheidung* ersetzen kann und – ließe sich hinzufügen – darf.



---

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: *Unternehmensentwicklung (nach Franz Biehal)* 62
- Abbildung 2: *Zyklen des Wandels (nach C. R. Hickman, M. A. Silva)* 63
- Abbildung 3: *Die verborgene Struktur des Managementprozesses* 73
- Abbildung 4: *Vier-Felder-Entscheidungsmatrix* 76
- Abbildung 5: *Regional-(Gebiets-)Netzmodell* 84
- Abbildung 6: *Übersicht über die Controllingtätigkeiten (nach C. Ziegenbein)* 120
- Abbildung 7: *Einordnung des Controlling in die Unternehmensführung (nach D. Hahn)* 124
- Abbildung 8: *Marketing* 129
- Abbildung 9: *Marketing-Regelkreislauf* 130
- Abbildung 10: *Kultur und Strategie* 149

## Ausgewählte Literatur

- Blake, R. R./Mouton, J. J.: *Verhaltenspsychologie im Betrieb (The Managerial Grid). Das Verhaltensgitter; eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung*, Wien 1968.
- Dahrendorf, R.: *Die angewandte Aufklärung*, Frankfurt am Main 1968.
- Deal, T. E./Kennedy, A.: *Corporate Culture: the Rise and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts 1982.
- Disch, W. K. A.: in: *Kapferers Marketing Wörterbuch*, Hamburg 1979.
- Garten, J. E.: *Der kalte Frieden. Amerika, Japan und Deutschland im Wettstreit um die Hegemonie*, Frankfurt am Main 1993.
- Geschka, H./Hammer, R.: »Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung«, in: D. Hahn/B. Taylor, *Strategische Unternehmensführung*, Würzburg 1986.
- Hahn, D.: »Strategische Führung und Controlling unter besonderer Berücksichtigung internationaler Aspekte«, in: *Controlling*, 4, 1990.
- Hammer, M./Champy J.: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. »So erneuern Sie Ihre Firma«*, Frankfurt am Main u.a. 1993.
- Harmon, R. L.: *Das Management der Neuen Fabrik. Lean Production in der Praxis* (Anderson Consulting), Frankfurt am Main u.a. 1993.
- Hickman, C. R./Silva, M. A.: *Creating Excellence*, New York 1984.
- Hondrich, K. O.: »Grenzen gegen die Gewalt«, in: *Die Zeit*, Nr. 5, 28. 1. 1994.
- Keller, I. G.: »Braucht Ihr Unternehmen C. I.«, in: *Planung und Analyse*, 9/1984.
- Lewin, K. mit Lewin, G.: »Democracy and the School«, in: *Understanding the Child*, 10, 1941, dt. in: *Kurt-Lewin-Werkausgabe*, Hrsg. C. F. Graumann, Bd. 6, Bern 1982.
- Meyer-Piening, A./Schierz, J.: »Fallstudie Zero-Base«, in: *Manager Magazin*, 4, 1978.
- Münch, R.: *Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften*, Frankfurt am Main 1984.
- Ouchi, W. G.: *The M-Form Society*, New York 1981.
- Peter, J. L./Hull, R.: *Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen* (1969), Reinbek 1970.

- Peters, T. J.: *Thriving on Chaos*, New York 1988.
- Peters, T. J./R. H. Waterman: *In Search of Excellence*, New York 1982.
- Preyer, G./Schissler, J.: »Zivilgesellschaft: Eine neue Ideologie«, in: *Die politische Meinung*, 39. Jahrg., 294, Mai 1994.
- Preyer, G./Schissler, J.: »Kulturelle und gesellschaftliche Voraussetzungen der japanischen LEAN-Production und ihre gegenwärtige Bedeutung«, in: *asien afrika lateinamerika*, 1995, Vol. 23.
- Reich, R.: *The Work of Nations. Preparing ourselves for 21-st.-Century*, New York 1991.
- Schein, E.: *Organisational Culture and Leadership*, Washington 1985.
- Walter, N.: »Rettung des Standorts Deutschland – Nicht ohne einen Mentalitätswandel« in: *Protozoziologie*, Heft 6/1994.
- Ziegenbein, K.: *Controlling*, Ludwigshafen 1984.

## Die Autoren

Dr. habil. *Gerhard Preyer* (geb. 1945), Privatdozent für Soziologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Veröffentlichungen und Tagungsbeiträge zu allgemeinen und speziellen Problemen der Gesellschaftstheorie; Herausgeber der Zeitschrift *PROTOSOZIOLOGIE* und verschiedener Sammelbände. Darüber hinaus tätig in den Bereichen Organisationsberatung, Rhetorik-/Argumentationsstrategie und Führungstraining.

Dr. habil. *Jakob Schissler* (geb. 1940), Privatdozent für Politikwissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Mitglied im Zentrum für Nordamerikaforschung der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Forschungsprojekte, Veröffentlichungen und Tagungsbeiträge zur vergleichenden Kultur- und Organisationsforschung, zur amerikanischen Politik und politischen Kultur, insbesondere des amerikanischen Neokonservatismus.