

## Sieben Thesen für eine Learning Organization

Literatur von Managern über ihre eigene Tätigkeit, die sie Management nennen, hat in den letzten Jahren – wie kaum ein anderes angewandtes Wissensgebiet – mehr Quantität als Qualität hervorgebracht. Dabei wurde auch das Thema **Learning Organization** arg strapaziert. Vielfach entledigen sich Manager ihrer Verantwortung für das überlebensnotwendige Lernen ganz einfach durch den Bezug auf die allerdings nichtige Anonymität der Organisation. Von Organisationen zu sprechen, ohne an den Menschen zu denken und diesen auch anzusprechen, gleicht einem Baum ohne Wurzeln. Die folgenden Thesen erheben zwar keinen Anspruch auf absolute Gültigkeit, aber absoluten Anspruch auf praktische Erlebbarkeit:

1. Partner – gestern Mitarbeiter genannt – in den meisten profit- und nicht-profit-orientierten Organisationen stehen heute mehr denn je unter komplexem Veränderungsdruck, ihr Wissen von gestern und ihre Verhaltensweisen von heute zu entlernen, und Neues zu lernen. Organisationen, die dieses Entlernen nicht zulassen, verlieren das Recht, sich **Learning Organization** zu nennen.
2. Statistisch gesehen leben Organisationen weniger lange als deren menschliche Träger. Rechtfertigungstheorien, die ungünstiges Wirtschaftsklima, knallharten Wettbewerb, Globalisierungsdruck oder staatliche Regulative ansprechen, sind schnell zur Hand, kaschieren aber bisweilen nur die eigene Führungsinkompetenz. Das oft zitierte lebenslange Lernen des Einzelnen steht nicht selten dem eher schwerfälligen Lernen von Gruppen und ganzen Unternehmen gegenüber. Die situative Anpassungsfähigkeit einer Gruppe hinkt immer der des Individuums hinterher.
3. In Zukunft wird situationsbezogenes Lernen dem jugendlastigen Lernen den

Rang ablaufen, nicht nur auf Organisationen, sondern auf das gesamte menschliche Leben bezogen. Die chronologischen Lebensphasen von gestern – Lernen, Arbeiten und Ruhen – werden vom überlebenswichtigen Ineinandergreifen dieser drei Phasen abgelöst. Lernen ist Teil des Über(lebens). Und Über(leben) heißt Lernen.

4. In einer **Learning Organization** zu leben, muss auch heißen, Fehler machen zu dürfen. Dieser Prozess wird in der Familie als kleinste Organisation menschlichen Zusammenlebens zuerst wahr, bewahrheitet sich aber auch in Organisationsformen außerhalb der Familie.
5. Im vergangenen Jahrhundert tayloristischen Denkens waren menschliches Können und darauf bezogenes Wollen oft einzige Garantie für organisatorischen Erfolg. Die Generation von heute und morgen bedarf aber ganz wesentlich einer dritten Dimension: der Dimension des Dürfens. Lernen ohne Freiraum versiegt nur zu schnell im Sumpf der innovationshemmenden Stagnation. Organisationen ohne menschlichen Freiraum gleichen Organismen ohne Sauerstoff und Licht.
6. Eine **Learning Organization**, die dem Partner Freude am Entdecken und Spaß am Neuen nicht vergönnt – auch wenn diese nicht unmittelbar zum geplanten Erfolg führen, begibt sich schnell in Gefahr, diesen innovativen und kreativen Partner zu verlieren. Der emotionalen Kündigung folgt dann sehr schnell der arbeitsrechtliche Abschied.
7. Lernen ohne Belohnung für den erzielten Erfolg läuft Gefahr, Kraft zu verlieren. Learning Organizations sind immer auch Organisationen von engagierten Menschen. Und menschliches Engagement, ohne dafür auch belohnt zu werden, verwelkt schnell.

*Lic. und Dr. phil.; studierte Philosophie, Sozialpsychologie, Theologie und Kunstgeschichte in Wien, Innsbruck und*

*Strassburg,*

*30 Jahre Erfahrung im Bereich Human*

*Resources Management in der*

*Esso/Exxon-Gruppe in Europa, Afrika und*

*den USA und als Konzernpersonaldirektor*

*der Austrian Industries AG;*

*seit 1994 geschäftsführender Geschäftsführer*

*von Hewitt Associates in Österreich*

*und Zentral- und Osteuropa;*

*Lektor für internationales strategisches*

*Human Resources Management an der*

*Wirtschaftsuniversität Wien und der Mon-*

*tanuniversität Leoben; Adjunct Professor*

*am Vienna Campus der Webster*

*University, St. Louis, und der California*

*State University Hayward, USA;*

*Buchautor und Verfasser zahlreicher Fach-*

*artikel; Vortragender bei Konferenzen,*

*Symposien und Seminaren.*

Zum Abschluss soll eine beschreibende Definition gewagt werden. Eine **Learning Organization** zu sein, heißt nicht, sich eines hohen Aus- und Weiterbildungsbudgets zu rühmen, sondern bedeutet, erlaubte Kreativität gegenüber dem Unbekannten von morgen und mutige Intelligenz statt erlernter Fähigkeit und hierarchischen Anspruchs ausleben zu dürfen.

*Paul F. Röttig*

**Derzeit suchen wir vor allem**

**CONSULTANTS  
SENIOR CONSULTANTS**

mit 2 bis 6 Jahren Berufserfahrung

**in den Bereichen Finanzdienstleistungen,  
Informationstechnologien, Telekommunikation**

#### **Unsere Kunden**

sind die ersten Adressen aus Wirtschaft und Verwaltung. Mit ihnen arbeiten wir an der Optimierung ihrer Strategien, Führungsstrukturen sowie technischen Unternehmenskonzepte.

#### **Unser Unternehmen**

ist mit 1.100 Mitarbeitern die global führende Top-Management-Beratung europäischen Ursprungs. Höchster Qualitätsanspruch, individuelle Lösungen und umsetzbares Erfahrungswissen charakterisieren unseren Beratungsansatz.

#### **Unser Wiener Büro**

hat eine führende Stellung in unserem weltweiten Netz von 35 Büros. Von hier aus betreuen und koordinieren wir unsere Aktivitäten in Österreich und einen Teil unserer osteuropäischen Büros.

#### **Unsere Berater**

- überzeugen durch Sozialkompetenz und internationale Kommunikationsfähigkeit
- sind bereit weltweit auf Projekten zu arbeiten
- können einen hervorragenden Universitätsabschluß vorweisen
- haben exzellente Berufserfahrung in Spitzenunternehmen
- sind beim Eintritt etwa 25 bis 33 Jahre alt

Senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen an:

Roland Berger & Partner GmbH, Freyung 3/2/10, 1010 Wien



**Roland Berger & Partner GmbH**

International Management Consultants

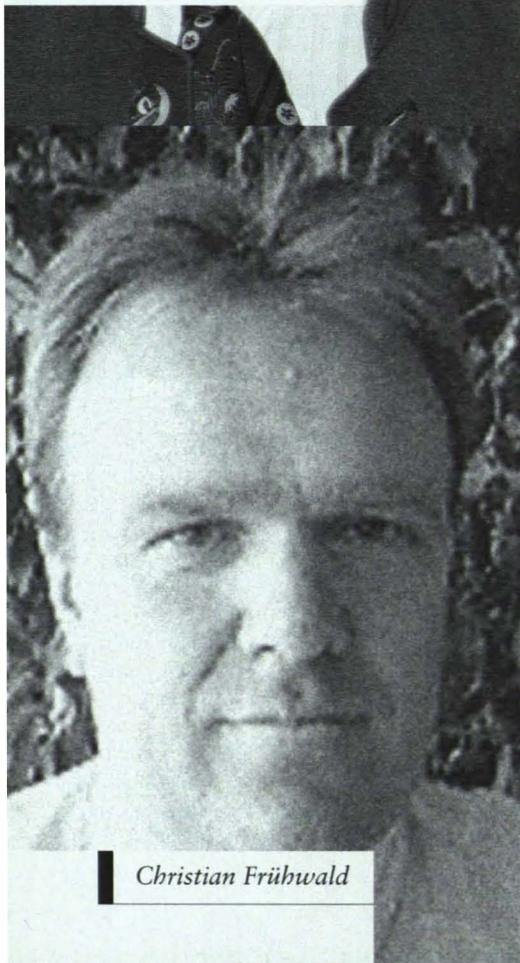
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

# Erschließung von Wettbewerbspotentialen



Siegfried Augustin

*o.Univ.Prof.Dr.mont.;*  
*Montanuniversität Leoben*  
*(Institut für Wirtschafts- und*  
*Betriebswissenschaften; Themen-*  
*betreuung im Bereich Logistik);*  
*Siemens AG (Zentralstelle Einkauf*  
*und Logistik, Consulting);*  
*Gastdozentenstellen für Produk-*  
*tions- und Informationslogistik an*  
*den Universitäten Karlsruhe (TU),*  
*Marburg und Nürnberg;*  
*Mitglied des Programmbeirats der*  
*Deutschen Logistik Akademie in*  
*Bremen;*  
*Vorstandsmitglied der Österrei-*  
*chischen Bundesvereinigung Logistik*  
*(BVL).*



Christian Frühwald

*Dr.; geb. 1958;*  
*1979 Abitur;*  
*1985 Universität Hannover,*  
*Abschluss: Diplom-Ingenieur;*  
*1990 Universität Hannover,*  
*Abschluss Doktor-Ingenieur;*  
*1990–1991 Siemens AG,*  
*Augsburg, Koordinator, Logi-*  
*stikprojekte;*  
*1991–1995 Siemens AG, ZPL,*  
*Projektleiter Inhouse-Beratung;*  
*1995–1997 Siemens AG, KWU,*  
*Leiter Referat Business Excellen-*  
*ce/EQA;*  
*seit 1997 Siemens AG, Zentrale*  
*Logistik, Leiter der Abteilung*  
*Logistikprogramme.*

## 1. Situationscharakteristik

Dass logistische Leistungsfähigkeit heute zu den wettbewerbsentscheidenden Faktoren von Wirtschaftsunternehmen gehört, ist unbestritten. Zu sehr haben sich Qualität und Preise von Produkten und Leistungen verschiedener Anbieter angeglichen, um allein kaufentscheidend zu sein. Erfolg haben diejenigen Unternehmen, die diese Produkte und Leistungen zu dem Zeitpunkt und mit der Lieferqualität bereitstellen, die der Kunde haben will. Dies stellt keineswegs eine Anforderung nur an die Distribution dar, sondern letzten Endes an die gesamte Geschäftsprozesskette.

Aus dieser pragmatischen Erkenntnis heraus hat sich in den letzten Jahren ein Logistikverständnis etabliert, das weit über das Uralt-Verständnis vom „Transportieren, Lagern und Umschlagen“ und über bloßes Schnittstellen-Management hinausgeht. Logistik ist heute das Management vernetzter Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die direkt oder indirekt der Wertsteigerung im Sinne des Kun-

**Logistik ist heute das Management vernetzter Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die direkt oder indirekt der Wertsteigerung im Sinne des Kundennutzens dienen.**

dennutzens dienen. [1] Voraussetzung für die praktische Verwirklichung dieses Logistikverständnisses ist eine ausgesprochene Prozessorientierung im Denken und Handeln aller Beteiligten. Eine Funktionsorientierung alten Stils hat in einem nach moderner Logistik-Auffassung gestalteten Unternehmen keinen Platz. In der Praxis existieren jedoch – oft sogar innerhalb ein- und desselben Unternehmens – unterschiedliche Ausprägungen von Logistikverständnis und

# durch Analyse des Logistik-Reifegrades

Prozessorientierung und damit auch Lösungen unterschiedlicher Eignung, was die Erreichung von Zielen betrifft. Diesen „logistischen Reifegrad“ zu ermitteln und daraus konkreten Handlungsbedarf abzuleiten, ist im internationalen Konkurrenzkampf eine Aufgabe von entscheidender Bedeutung. Um sie ausführen zu können, bedarf es einer Modellvorstellung und einer Beschreibungsstruktur, die es ermöglichen, einen solchen „logistischen Reifegrad“ zu messen, ihn ggf. mit Benchmarks des eigenen

oder anderer Unternehmen zu vergleichen und Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Sinne einer Annäherung an eine definierte Weltklasse zu erarbeiten.

## 2. Beschreibungsmodell

Es wurde eingangs darauf hingewiesen, dass nicht nur die Prozesse innerhalb eines Unternehmens Gegenstand der Logistik sind, sondern auch die Prozesse zwischen dem Unternehmen und sei-

nen Partnern, vor allem Lieferanten von Produkten und Dienstleistungen sowie Kunden. Die bei dieser Betrachtung aufgespannte Wertschöpfungskette stellt sich aus Sicht des Kunden als Versorgungskette, als „Supply Chain“ dar. Diese Kette von Versorgungsprozessen zu gestalten und zu betreiben, ist die Aufgabe der Logistik, was dem in den USA üblichen Begriff des Supply Chain Managements entspricht.

Die an ein Beschreibungsmodell der Logistik zu stellenden Anforderungen bestehen vor allem darin, dass es sowohl die Abbildung des Ist-Zustandes als auch eines Soll-Zustandes, eines Ideals oder sogar einer Logistik-Vision ermöglichen muss. Diesen Anforderungen kann nur ein allgemeingültiges Prozessmodell genügen, wie es Abb. 1 zeigt.

Diese allgemeingültige Struktur wiederholt sich in allen Detaillierungsebenen

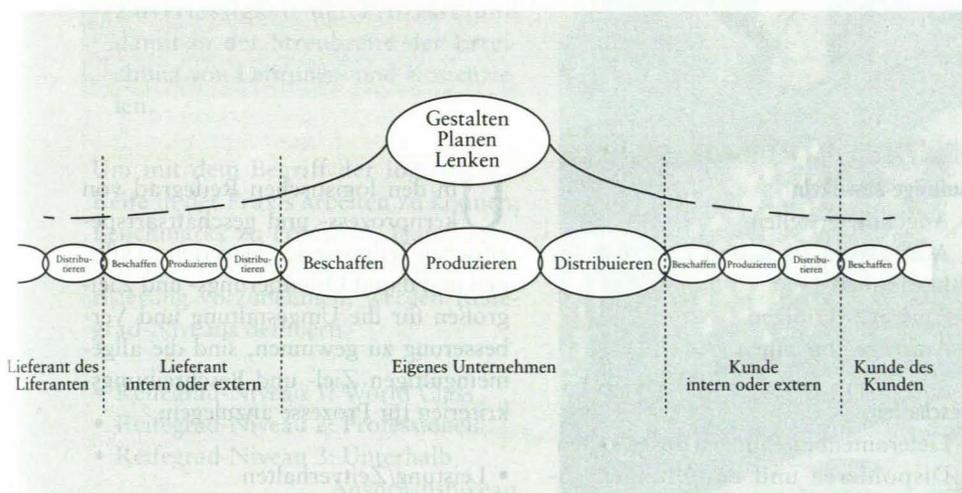
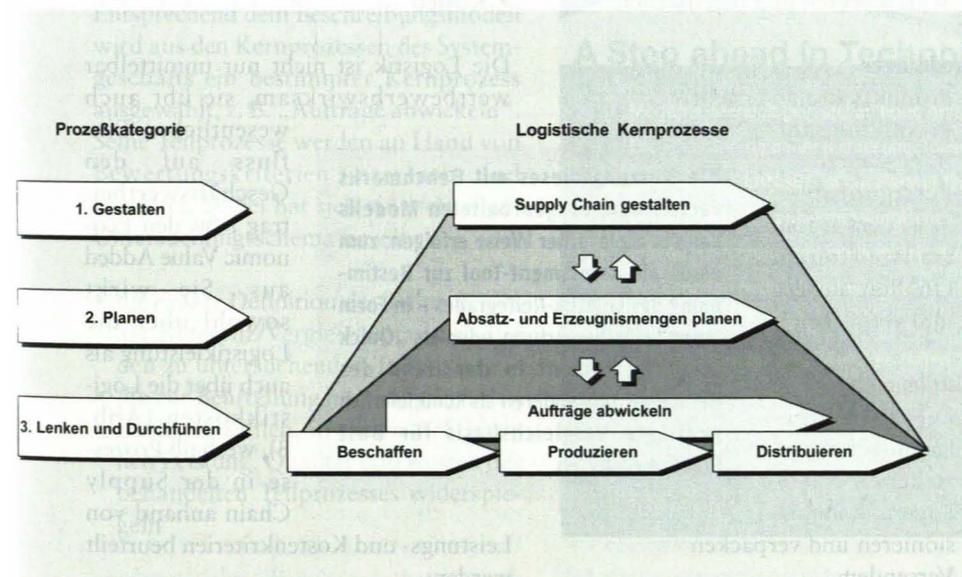


Abb. 1: Prozessmodell Supply Chain I: Grundmuster



bis hin zu den einzelnen Arbeitsplätzen. Unterschiedlich sind dabei die Gestaltungsfelder.

Aus Sicht des produzierenden Unternehmens umfasst das Beschreibungsmodell die logistischen Kernprozesse des Beschaffens, des Produzierens, des Distribuierens, des Abwickelns der Aufträge, des Planens der Absatz- und Erzeugnismengen sowie der Gestaltung der Supply Chain (Abb. 2).

Abb. 2: Prozessmodell Supply Chain II: Kernprozesse

Abb. 3: Einflüsse der Logistik auf den Geschäftswertbeitrag

Maßgeblich für die Struktur der Geschäfts- und Managementprozesse ist die Art des Geschäfts, die durch die Wertschöpfungstopologie und den Zeitpunkt der Markt- bzw. Kundenanpassung des Produkts als logistisch relevante Einflußgröße beschrieben wird.

In der Praxis des Hauses Siemens hat sich die Unterscheidung von

- Produktgeschäft
  - Systemgeschäft
  - Anlagengeschäft
  - Servicegeschäft
- als zweckmäßig erwiesen.

**Die Logistik ist nicht nur unmittelbar wettbewerbswirksam, sie übt auch wesentlichen Einfluss auf den Geschäftswertbeitrag bzw. den Economic Value Added aus.**

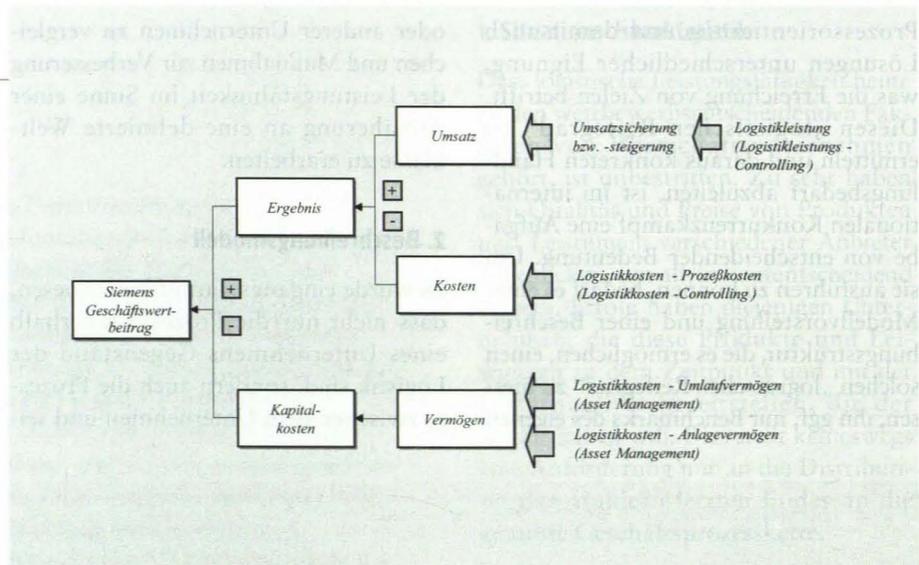
Im folgenden wird zur Erläuterung ein Beispiel aus der Geschäftsart Systemgeschäft gebracht:

**Supply Chain gestalten**

- Szenario je Markt- und Absatz-Produktgruppe festlegen
- Benchmarks erheben
- Supply-Chain-Ziele formulieren und abgleichen
- Make-or-Buy-Entscheidungen vorbereiten und treffen
- Prozesskette gestalten, dimensionieren und auf Realisierbarkeit prüfen

**Absatz- und Mengenplan erstellen**

- Stammdaten zur Verfügung stellen
- Absatzmengen planen und vereinbaren
- Material- und Erzeugnismengen planen
- Bestände planen
- Kapazitäten und Logistik-Investitionen planen



**Aufträge abwickeln**

- Angebote erstellen
- Aufträge erfassen und Liefertermine bestimmen
- Aufträge verfolgen
- Aufträge abrechnen

**Beschaffen**

- Lieferantenbeziehungen ausgestalten
- Disponieren und Bestellungen abwickeln
- Waren prüfen und bereitstellen

**Produzieren**

- Produktionsplan erstellen
- Produktionsaufträge steuern
- Fertigungsprozess versorgen, transportieren, Qualität sichern und verpacken

**Distribuierten**

- Dienstleisterbeziehungen ausgestalten
- Lagern, kommissionieren und verpacken
- Versenden

Um den logistischen Reifegrad von Kernprozess- und geschäftsartenspezifischen Teilprozessen bewerten zu können und damit Orientierungs- und Zielgrößen für die Umgestaltung und Verbesserung zu gewinnen, sind die allgemeingültigen Ziel- und Beschreibungskriterien für Prozesse anzulegen:

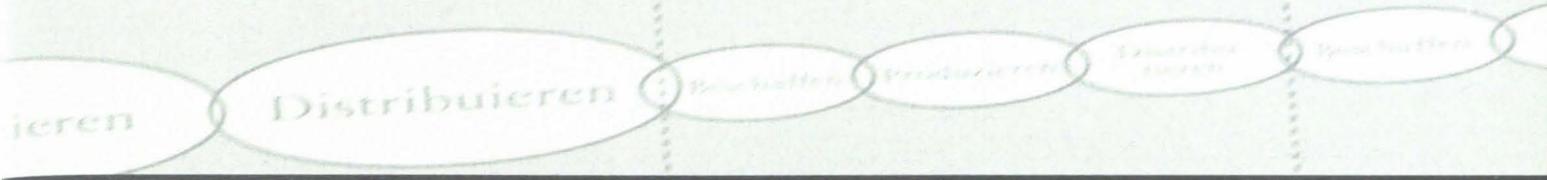
- Leistung/Zeitverhalten
- Qualität
- Kosten

Die Logistik ist nicht nur unmittelbar wettbewerbswirksam, sie übt auch

**Die Nutzung dieses mit Benchmarks versehenen, ausgearbeiteten Modells kann in mehrfacher Weise erfolgen: zum einen als Assessment-Tool zur Bestimmung des Logistik-Reifegrades – in Form einer Selbstbewertung oder als „Quick Scan“-Instrument in der Hand des Beraters –, zum anderen als kontinuierlich gepflegte Vergleichsbasis für Best Practice-Analysen.**

wesentlichen Einfluss auf den Geschäftswertbeitrag bzw. den Economic Value Added aus. Sie wirkt sowohl über die Logistikleistung als auch über die Logistikkosten (Abb. 3), weshalb Prozesse in der Supply Chain anhand von

Leistungs- und Kostenkriterien beurteilt werden:



1. Wenn die Logistikleistung des Lieferanten mit den Anforderungen des Kunden bzw. des Marktes übereinstimmt, führt dies zu einer Sicherung bzw. Steigerung des Umsatzes.
2. Durch effizientes Logistikkosten-Management gemäß dem Prozesskostenansatz lässt sich das Geschäftsergebnis eines Unternehmens positiv beeinflussen.
3. Durch Asset Management lassen sich die Kapitalkosten für Anlage- und Umlaufvermögen senken. Die Qualität findet ihren Niederschlag in der Zuverlässigkeit der Prozesse und damit in der Streubreite der Erreichung von Leistungs- und Kostenzielen.

Um mit dem Begriff der logistischen Reife in der Praxis arbeiten zu können, Benchmarks zu ermitteln, Handlungsbedarf abzuleiten und eine rasche Priorisierung vorzunehmen, werden Reifegrad-Niveaus definiert:

- Reifegrad-Niveau 1: World Class
- Reifegrad-Niveau 2: Professionell
- Reifegrad-Niveau 3: Unterhalb  
Anspruchsniveau

Entsprechend dem Beschreibungsmodell wird aus den Kernprozessen des Systemgeschäfts ein bestimmter Kernprozess ausgewählt, z. B. „Aufträge abwickeln“. Seine Teilprozesse werden an Hand von Bewertungskriterien untersucht und bewertet. Dabei hat sich ein vierteiliges Untersuchungsschema bewährt:

- die exakte Definition des Teilprozesses als Referenz/Vergleichsmaßstab für den zu untersuchenden Teilprozess
- die zur Beurteilung heranzuziehenden Kernkennzahlen, in denen sich letztlich Leistung, Qualität und Kosten des behandelten Teilprozesses widerspiegeln



## A Step ahead in Technology

Moderne Technologien stellen hohe Anforderungen an die verwendeten Materialien.

Die Realisierung neuer technischer Ideen hängt daher oft mit der Lösung von Werkstoffproblemen zusammen. PLANSEE ist der Partner für das Neue. Unser innovatives Engagement stützt sich dabei auf ein umfassendes pulvermetallurgisches Wissen, auf die Nutzung modernster Verfahrenstechniken und auf eine profunde Marktkenntnis. Ergebnis:

Wir schaffen neue Wettbewerbsvorteile für unsere Kunden.

PLANSEE Aktiengesellschaft, A-6600 Reutte/Tirol, Tel.: +43 (5672) 600-0, Fax: +43 (5672) 600-500, <http://www.plansee.com>

# PLANSEE