



Andrea Amberger

Mag.;
Jahrgang 1964;
Personalleiterin Sony Austria GmbH;
Handelwissenschaften WU Wien

Einfluss von Kultur- und Wertewandel auf soziale Prozesse

Globalisierung, steigende Mobilität, veränderte Rollenbilder sowie die Digitalisierung haben und werden weiterhin die Art und Weise, wie wir wirtschaften, unsere gesellschaftlichen Werte und unser Selbstverständnis im Arbeitsprozess verändern. Die Geschwindigkeit, mit der sich Methoden-, Produkt- und Trendwandel vollziehen, hat sich in den letzten Jahren derart rasant beschleunigt, so dass sich viele Unternehmen in einer permanenten Reorganisation befinden.

Der erste „Change“ hat uns am meisten verändert

Kein Unternehmen kommt mehr ohne den Begriff „Change Management“ aus. Das Management von Veränderungen erfordert ein permanentes Anpassen der betrieblichen Prozesse an geänderte Rahmenbedingungen. Jeder Eingriff in betriebliche Abläufe beeinflusst die Form der unternehmerischen Kooperation und Kommunikation. Change Management führt – im gelungenen Fall – zu einer

geänderten Identität und damit Kultur des Unternehmens. Veränderung wird zur betrieblichen Routine. Aber damit auch die Menschen Veränderung als tägliche Routine in ihr Arbeitsverständnis integrieren können, müssen sie ihr eigenes Selbstverständnis und Wertesystem maßgeblich verändert haben.

Noch bis spät in die 80er Jahre war die Basis der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und -nehmer Verlässlichkeit, Treue und (soziale) Verantwortung. Es war einfach nicht ethisch, „sein“ Unternehmen nur zu verlassen, weil plötzlich ein gutes Angebot da war. Damals bestand unternehmerische Verantwortung auch darin, dass sich der Mitarbeiter bei entsprechendem Engagement und entsprechenden Fähigkeiten darauf verlassen konnte, die Karriereleiter hinaufzuklettern. Die Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte haben jedoch diese Qualitäten eindeutig beendet. Shareholder Value sowie die Globalisierung der Märkte erforderten neue Qualitäten von Managern und Mitarbeitern. Forde-

rungs- und durchsetzungsstarke Menschen, die über eine hohe Netzwerkkompetenz verfügen, haben in dieser Zeit ihren Weg ganz nach oben geschafft. Durch die immer kürzere Befristung der Verträge der Topmanager begann sich unternehmerische Verantwortung immer mehr auf das Erzielen bestimmter Ergebnisse in einem bestimmten Zeitraum zu reduzieren.

Die Auflösung der alten Werte und dann?

Damit kam es weitgehend zur Auflösung der „alten“ Werte und des alten Unternehmertums mit all seinen Vor- und Nachteilen. **Reengineering** hat sich zu einem Instrument entwickelt, das die Unternehmen dabei unterstützte, Strukturen zu schaffen, die „mehr mit weniger zu leisten“ imstande sind. Reengineering war also die Antwort der 90er Jahre auf die Entwicklungen und viele Großunternehmen gingen daran, ihre Geschäftsabläufe nach diesem Ansatz umzustellen.



„Bei Reengineering geht es um die strukturierte Koordination von Leuten und Informationen, eine Vorgangsweise, die von oben gesteuert wird unter der Annahme, der Prozess der Wertschaffung lasse sich leicht in exakte Regeln fassen. Hinzu kommt die Annahme, dass Unternehmen in einem vorhersehbaren Umfeld konkurrieren“ (J. S. Brown, P. Duquid; 6/2000, S. 65). Doch unsere Erfahrungen des letzten Jahrzehnts haben mehr als nur verdeutlicht, dass die Vorhersagbarkeit von wirtschaftlichen Entwicklungen bei weitem nicht mehr in dem Ausmaß gegeben ist, wie wir es uns gewünscht hätten.

Was macht es so schwierig?

Es war und ist die Geschwindigkeit, mit der sich die eingangs erwähnten Entwicklungen vollziehen. Sie beschert uns im unternehmerischen Kontext eine bis dato unvorstellbare Komplexität, Vernetztheit und Dynamik der einzelnen Systeme. Sie stellt völlig neue Anforderungen an das Planungs- und Entscheidungsverhalten von Managern und Mitarbeitern. „Eine hohe Komplexität stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit des Akteurs, Informationen zu sammeln, zu integrieren und Handlungen zu planen. Der Eingriff, der einen Teil des Systems betrifft oder betreffen soll, wirkt dann immer auch auf viele andere Teile des Systems“ (Dietrich Dörner, 1993, S. 60). Unternehmerischer Erfolg hängt zunehmend davon ab, wie rasch eine Organisation in der Lage ist, neue Informationen und Trends zu erkennen, organisatorisch und kulturell zu integrieren sowie auf dem Markt entsprechend zu adressieren. Die Komplexität sowie die Vernetztheit und die Dynamik der Entscheidungsprozesse verunsichern den Einzelnen und erhöhen das subjektive, aber nie ausgesprochene Gefühl der Überforderung. Durch die Definition der Arbeitsprozesse wird einerseits ein geregelter Verhaltenswerk für den Einzelnen geschaffen, als auch die Realität einer Organisation definiert, innerhalb der die Leistungserbringung erfolgt. Der Beitrag

des Einzelnen ist eingebettet in die gesamte Prozesslandschaft und mitbestimmend für die Gesamtperformance eines Unternehmens.

Das heißt: Betriebliche Prozesse sind ein Abbild und Regelwerk der wechselseitigen Abhängigkeiten zur Leistungserfüllung im unternehmerischen Alltag. Die sozialen Prozesse im Unternehmen werden durch die Art und Weise der Kooperation der Beteiligten innerhalb der definierten Strukturen geformt. Die Gesamtperformance wird davon bestimmt, inwieweit diese wechselseitigen Abhängigkeiten bei der Leistungserbringung optimal gestaltet werden.

Der Mensch und die Struktur

Eine Organisation wird umso erfolgreicher sein, je mehr es ihr gelingt, die definierte betriebliche Realität mit der gelebten praktischen Realität in Einklang zu bringen. Management von betrieblichen Prozessen erfordert ein ständiges Hinterfragen: Ermöglichen unsere Strukturen innerhalb der betrieblichen Prozesse spontane Entscheidungen? Erlaubt der formale Prozess Freiraum für die Art und Weise, in der die Menschen die Aufgaben tatsächlich erledigen? Wie kann mit Abweichungen vom definierten Normalen umgegangen werden? Zu wenig Freiraum verhindert, dass Menschen improvisieren und auf die Abweichungen ergebnisorientiert reagieren können. Bei zu viel Freiraum fehlt es an Struktur, sodass möglicherweise Best-Practice-Lösungen überhaupt nicht erkannt und damit weiter genutzt werden können.

Unternehmen setzen mit ihren Restrukturierungen einen Wandel der Unternehmenskultur in Gang, aber vor allem initiieren sie einen Wandel in der Wertorientierung und grundlegenden Arbeitseinstellung der Beschäftigten. Während es früher galt: „Im alten Paradigma ... schafft die Organisation sich Menschen, die sich ein- und anpassen. Sie sind Mittel zum Zweck, vordefinierte Stellen zu besetzen, fremd gesetzte Aufgaben zu lösen, die Erfordernisse der Organisati-

on zu erfüllen“ (R. Sprenger; 2000, S. 31), wird heute von Leistungsträgern Flexibilität und Eigeninitiative gefordert.

Flexibilität – Anforderung an Mensch und Organisation

Flexibilität als Anforderung an das Unternehmen, um auf die sich rasch ändernden Markterfordernisse reagieren zu können, und Flexibilität als Anforderung an den Mitarbeiter, damit er Veränderung als Chance begreifen und umsetzen kann. „Das Wort ‚Flexibilität‘ wurde im 15. Jahrhundert Teil des englischen Wortschatzes. Seine Bedeutung war ursprünglich aus der einfachen Beobachtung abgeleitet, dass ein Baum sich zwar im Wind biegen kann, dann aber zu seiner ursprünglichen Gestalt zurückkehrt. Im Idealfall sollte menschliches Verhalten dieselbe Dehnfestigkeit haben, sich wechselnden Umständen anzupassen, ohne von ihnen gebrochen zu werden“ (R. Sennett, 2000, S. 57)

Und die Zukunft?

Der Mensch wird also in zunehmendem Maße eine innere Stabilität entwickeln müssen, äußeren Veränderungen gelassen begegnen zu können, um ergebnisorientiert handeln und entscheiden zu können. **Wer nicht flexibel ist, hat wenige Chancen in einer globalisierten Arbeitswelt.** Der Umgang mit permanent geänderten Anforderungen fällt denen leichter, die gelernt haben, loszulassen von der eigenen Vorstellung, wie die Dinge zu sein haben, und die in der Lage sind, mit dem zu arbeiten, was in diesem Moment zur Verfügung steht, um das Optimum herauszuholen.

Mit der Beschleunigung der internationalen Finanzströme und der Öffnung des Weltmarktes wird auch die Arbeit globalisiert. **Weltweite Netzwerke werden die beherrschende Arbeitsform der Zukunft sein.** „Arbeit ist in Zukunft prinzipiell vernetztes Teamwork. Dazu

Impressum

Medieninhaber (Verleger):
Österreichischer Verband der
Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:
Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at

Schriftleiter:
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:
Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel,
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Georg Rummer,
rummer@tugraz.at
Dipl.-Ing. Gerald Lichtenegger,
gerald.lichtenegger@tugraz.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler,
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner,
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: ursula.zmoelzig@chello.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:
Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:
4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie
Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-
sprache mit der Schriftleitung des „WING
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammen-
arbeit mit den einschlägigen Instituten an den
Universitäten und Fachhochschulen Öster-
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure
mit Studienabschluss an einer Technischen
Universität, an einer technischen Fakultät
einer Universität oder einer technischen
Fachhochschule.
ISSN 0256-7830

brauchen wir die Fähigkeit hochgradiger
Kooperation...“, schreibt Matthias Horx
in einem Artikel (ManagerSeminare/
Heft 93, S. 22) Oder Reinhard K. Spreng-
er formuliert es so: „Die Person wird
auf sich selbst zurückgeworfen, muss
sich neu entwerfen in eine unsichere Welt
hinein.“ (R. Sprenger, 2000, S. 41)

Patchwork-Karriere und Individualisie- rung

Die Patchwork-Karriere wird zur gängi-
gen Arbeitsform der Zukunft – die kon-
tinuierliche Karriereentwicklung ist be-
endet. Internationalisierung ist ver-
bunden mit einem spürbaren Verlust an
Sicherheit und an Selbstverständlichkeit
sozialer Standards. Der innere Wandel
des Einzelnen führt zu einem enormen
Individualisierungsprozess in der westli-
chen Welt. Die Entwicklungen zwingen
jeden Einzelnen zunehmend zur reflexi-
ven Lebensführung und individuellen
Identitäts- und Sinnfindung. Berufs- und
Privatplanung verschmelzen zu einer ein-
zigen Lebensplanung.

Die Auswirkungen auf betriebliche und
soziale Prozesse in den Unternehmen
sind enorm. Prozessnotwendigkeiten ste-
hen individuell artikulierten Vorstellun-
gen der Leistungserbringung gegenüber.
Diese neu entstehende Kultur erfordert
mehr als nur die Erfüllung rein materia-
listischer Werte, sondern verinnerlicht
fast schon einen Zwang zur Selbstver-
wirklichung. Die neue Arbeitseinstellung
der Leistungsträger orientiert sich an zu
erreichenden Zielen, individuellen
Gestaltungsmöglichkeiten, Entschei-
dungsfreiräumen sowie der Selbstver-
ständlichkeit eines „Home Office“ und
absoluter Transparenz der Unterneh-
mensstrategie und -werte.

Dieser Wertewandel ist für die Wirt-
schaft gleichzeitig eine Herausforderung
und eine Chance. Vieles wird davon
abhängen, wie offen wir uns den zukünf-
tigen Spannungsfeldern stellen werden:
effiziente Prozesse und der Bedarf an
individueller Möglichkeit zur Selbstent-
faltung, dokumentierte Kontrollsysteme

und die Entwicklung von individuellen
Lösungen, Individualisierung und
Gleichbehandlung; junge Talente för-
dern und Erfahrungswissen integrieren,
gesetzlich geregelte Arbeitszeiten und
individuelle Gestaltung im Sinne Work-
Life-Balance, Anwesenheitspflicht und
„Home Office“ etc. Mit welcher
Geschwindigkeit werden wir neue
betriebliche Arbeits- und Organisati-
onskonzepte entwickeln und implemen-
tieren können, die ein „Sowohl-als-
auch“ anstatt ein „Entweder-oder“
ermöglichen?

Literaturhinweise:

Dörner, Dietrich: „Die Logik des Misslingens“, 1993,
S. 60

Harvard Business Manager 6/2000; „Rigide Dienst-
anweisung contra flexible Praxis – ein Balanceakt“,
S. 65

Manager Seminare: Dezember 2005, Heft 93, S. 22,
„Abschied von der männlichen Erwerbskarriere“

Sennett, Richard: 2000, „Der flexible Mensch“, S. 57

Sprenger, Reinhard K.: Campus 2000, „Aufstand des
Individuums“, S. 31

Summary:

Die Geschwindigkeit, mit der sich
Veränderungen vollziehen, zwingen
viele Unternehmen zu einer perma-
nenten Reorganisation. Um langfris-
tig wirtschaftlich erfolgreich zu sein,
werden Strukturen geschaffen, die
„mehr mit weniger zu leisten“ imstan-
de sind. Prozesse definieren die wech-
selseitigen Abhängigkeiten im unter-
nehmerischen Alltag sowie die Art
und Weise der Kooperationen der
Beteiligten. Zukünftig wird es eine
gesamtgesellschaftliche Höchstleis-
tung sein, soziales und betriebliches
Geschehen so aufeinander abzustim-
men, dass sowohl dem wirtschaftli-
chen wie auch dem menschlichen
Wohl Rechnung getragen werden
kann.