

Business Process Reengineering ist heute ein allgegenwärtiges Modewort. Vor zwei Jahren waren Lean Production, Lean Management, Lean Anything in. Die Frage nach dem danach – nach dem Business Process Reengineering – ist daher eine berechnete. Die Managementliteratur lechzt ja geradezu danach.

LERNFÄHIGE ORGANISATIONEN – EINE VORAUSSETZUNG FÜR NACHHALTIG ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN.

Ich möchte mich in meinem Vortrag aber nicht auf die Suche nach neuen Fachbegriffen der Managementliteratur begeben. Vielmehr möchte ich die uns allen sichtbare Ebene, die in zahlreichen Veranstaltungen und in der Literatur gelehrt wird und in zahlreichen Unternehmen in Form von BPR und Lean-anything-Projekten in Arbeit ist, verlassen.

Ich werde versuchen, die Ebene darunter – ich möchte es das Unterbewußtsein eines Unternehmens nennen – zu beleuchten und einige Gedanken darlegen, wie auf dieser Ebene Voraussetzungen für „Lernfähige und Lernende Organisationen“ geschaffen werden können.

BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING

WARUM NICHT VON INNEN?

In der heutigen betrieblichen Praxis wird Business Process Reengineering ausgehend von der obersten Führungsebene der Konzerne bzw. Unternehmen angegangen.

Die Generierung neuer verbesserter Geschäftsprozesse gelingt dabei in der Regel nur mit Hilfe von externen Beratern. Diese sind mit der Autorität des Top-Managements ausgestattet und sollen im Team mit Mitarbeitern des Unternehmens die Geschäftsprozesse neu gestalten.

Die Praxis ist häufig so, daß die Mitarbeiter des eigenen Unterneh-

mens nicht viel mehr als den aktuellen IST-Zustand in die Arbeit einbringen.

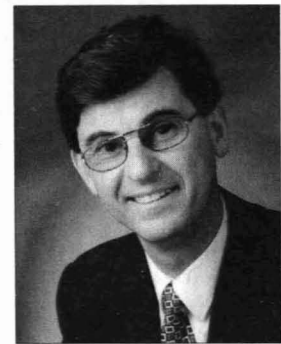
Die vordergründigen und immer wieder gehörten Argumente dafür sind wohl:

- Fehlende Ressourcen – die Personalkapazität reicht gerade zur Abwicklung des Tagesgeschäftes aus.
- Freistellungen im Ausmaß von den geforderten 75% während der, in der Regel mindestens 1/2-jährlichen Intensivphasen stehen nicht zur Verfügung.
- Die in Frage kommenden Mitarbeiter sind nicht in der Lage und nicht innovationsfähig genug, sich von IST-Abläufen radikal zu trennen bzw. diese wirklich kritisch hinterfragen zu können.
- Mangelndes Vertrauen des Managements in die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter

Die meisten dieser evidenten Argumente führen uns zwangsläufig zu Aspekten der Unternehmenskultur, zu Aspekten der Gruppendynamik, zur Psychologie und damit zu den Ängsten und zur Motivation des einzelnen.

WOMIT BESCHÄFTIGT SICH BUSINESS PROCESS REENGINEERING?

Betrachten wir aus einer aktuellen Veröffentlichung beispielsweise ein Makro-Modell eines idealtyp-



WERNER LEODOLTER

Dipl.-Ing. Dr.techn.; Jahrgang 1957, Studium der Elektrotechnik an der TU Graz, nach neun Jahre Beratungstätigkeit, zu Böhler Edelstahl als Leiter der Systementwicklung; seit 1993 Leiter des Bereichs Informatik und Organisation.

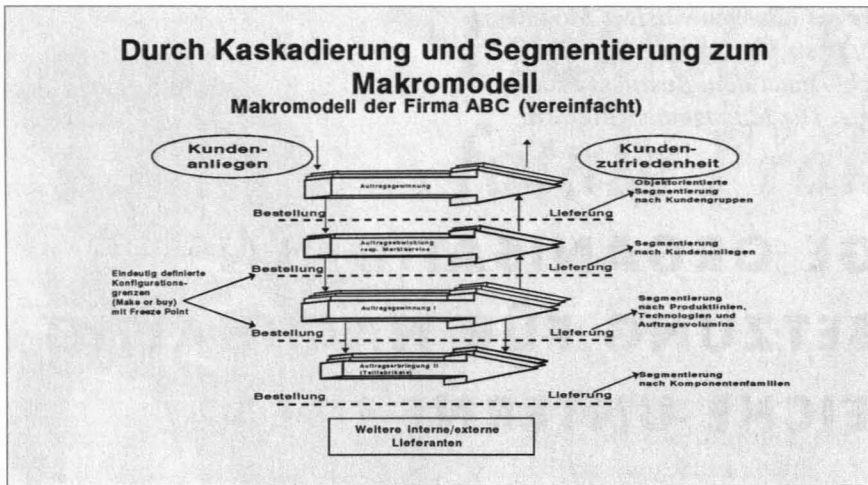


ABB. 1: MAKRO-MODELL NACH REENGINEERING

pisch reengineerten Unternehmens (Bild 1) [1], so behandeln wir dabei die uns allen sichtbare Geschäftswelt und sprechen beispielsweise von

- objektorientierten Segmentierungen nach Kundengruppen
- Segmentierungen nach Kundenanliegen
- Segmentierungen nach Produktlinien, Technologien oder Auftragsvolumina
- Segmentierung nach Komponentenfamilien.

Es werden also durch das Business Process Reengineering Prozesse und Objekte in den Mittelpunkt gerückt; Funktionen und Hierarchie treten in den Hintergrund.

Ein sehr beliebtes Argument und eine sehr beliebte Forderung ist immer wieder die **Komplexitätsreduzierung**. Diese ist aber bei vielen, heute erfolgreichen Unternehmen in den vergangenen Jahren durch massive Strukturänderungen und Produktbereinigungen bereits weitgehend erfolgt.

Die verbleibende Realität ist aber in den meisten Fällen noch komplex genug, und die Segmentierung nach allen möglichen Kriterien bringt in vielen Fällen nur eine scheinbare Verringerung von Komplexität, denn in der Realität ist man wieder auf die Notwendigkeit der Nutzung gemeinsamer Ressourcen, z.B. Aggregate durch meh-

rere solcher Segmente angewiesen, was wiederum beispielsweise in der Produktionsplanung und -steuerung berücksichtigt werden muß.

SIND DAFÜR DIE WERKZEUGE UND METHODEN DES BUSINESS REENGINEERING AUSREICHEND?

Nein, denn dazu ist es notwendig, die vordergründig sichtbare Geschäftswelt mit ihren Geschäftsobjekten, Prozeßsichten, Organisationsansichten etc. zu verlassen und zu versuchen durch lernfähige Organisationen und motivierte und lernende Mitarbeiter die eher wachsende Komplexität der Geschäftswelt zu bewältigen.

Ich möchte diese verdeckte Welt in Anlehnung an die Begriffswelt der Psychologie, das **Unterbewußtsein eines Unternehmens** nennen und versuchen, die fünf Disziplinen zum Aufbau einer lernfähigen Organisation nach Peter M. Senge vom MIT [2], nämlich

- Systemdenken
- Persönlichkeit
- mentale Modelle
- gemeinsam getragene Visionen und
- lernende Teams

anhand eines grundlegenden Problems aus dem Bereich der Produktionslogistik praxisnah zu erläutern.

Nehmen wir an, wir haben ein Unternehmen mit mehreren Betrieben.

Die Betriebe sind in Form einer technologischen Segmentierung so organisiert, daß jeweils technologische und anlagenmäßig zusammengehörende Produktionsschritte in einem Betrieb konzentriert sind, so daß ein Produktsegment jeweils mehrere Betriebe durchläuft.

Die Führung dieser Betriebe orientiert sich sehr stark an Kennzahlen wie Betriebsergebnis des jeweiligen Betriebes, Produktivität, Ausbringung, Anlagenverfügbarkeit und niedrigen Umwandlungskosten je durchgesetzter Mengeneinheit.

Andererseits ist die logistische Leistung nicht zufriedenstellend, was sich in langen Durchlaufzeiten, hohen Beständen und mangelhafter Liefertreue ausdrückt. Das ist eine, wie ich annehme, vertraute Problemstellung für Logistiker insbesondere Produktionslogistiker.

Wenden wir uns nun anhand dieses Beispiels dem Thema **Systemdenken** zu.

SYSTEMDENKEN

Die Problematik ist dem Management bewußt und es werden Maßnahmen getroffen:

- Es wird über dieses Thema eingehend diskutiert.
- Es werden Berater herbeigezogen
- Es werden EDV-Systeme implementiert, welche diese logistischen Ziele unterstützen sollen
- Es werden ehrlich gemeinte Bekenntnisse zur Notwendigkeit der Verbesserung und zu entsprechenden Maßnahmen abgegeben.

Aber in der Praxis tritt die erwartete Verbesserung nicht ein.

Jeder weiß, wie schwierig es ist, die Sachverhalte und dynamischen Zusammenhänge zu erkennen und vor allem dorthin zu kommunizieren, wo es in der täglichen operativen Praxis gelebt werden muß.

Peter Senge versucht nun ergänzend anhand von Systemarchetypen die dynamischen Wirkungszusam-

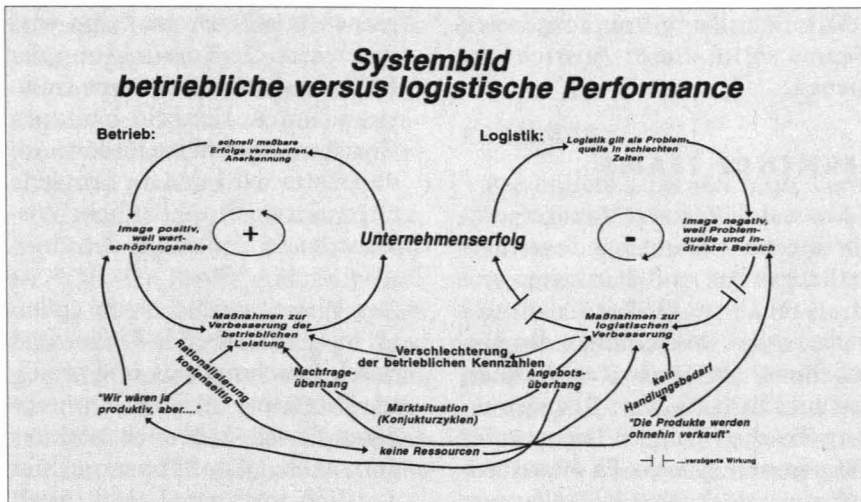


ABB. 2: BETRIEBLICHE VS. LOGISTISCHE PERFORMANCE

menhänge und Verhaltensmuster, die es verhindern, daß es zu den erwarteten Verbesserungen kommt, darzustellen.

Wir sehen in Abb. 2, daß einerseits versucht wird, Maßnahmen zur logistischen Verbesserung und andererseits Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Leistung zu setzen.

Dies erfolgt mit dem einvernehmlichen Ziel, den Unternehmenserfolg zu sichern. Die Marktsituation wirkt – je nach der Lage im Konjunkturzyklus – entweder in Form eines Nachfrageüberhangs oder in Form eines Angebotsüberhangs. In schlechten Zeiten des Angebotsüberhangs verstärkt sich der Druck auf die Maßnahmen zu logistischen Verbesserungen. Da diese, vor allem aufgrund des dazu generell notwendigen Umdenkprozesses nicht so rasch auf den Unternehmenserfolg wirken, verstärkt sich das Image der Logistik als Problemquelle in schlechten Zeiten, noch dazu, wo es ein wertschöpfungsferner, indirekter – und in Zeiten der Lean Production vielgescholtener – Bereich ist.

Tritt nun eine Aufschwungphase ein, also ein Nachfrageüberhang, so verlagert sich die Konzentration rasch auf Maßnahmen zur Verbesserung der betrieblichen Leistung und die Maßnahmen zur logistischen Verbesserung, die durch kleinere Losgrößen, längere Rüstzeiten etc. eher eine Verschlechterung der

betrieblichen Leistungskennzahlen bewirken, verlieren wieder an Bedeutung.

Diese Techniken des Systemdenkens erleichtern es,

- Gesamtzusammenhänge zu verstehen und zu kommunizieren,
- zu erkennen, wie Strukturen das Verhalten beeinflussen,
- wo es politische Widerstände gibt und
- die Ansatzpunkte zu finden, wo die größte Hebelwirkung zur nachhaltigen Verbesserung der Situation gefunden werden kann.

PERSÖNLICHKEIT

Die zweite Disziplin zum Aufbau „Lernender Organisationen“ hat die Aspekte der **Persönlichkeiten** der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zum Thema. Dazu zwei Kernaussagen:

- Organisationen lernen nur, indem deren Mitarbeiter lernen.
- Umgekehrt garantieren lernende Mitarbeiter noch keinen organisatorischen Lernprozeß.

Lernfähige Mitarbeiter und Führungskräfte müssen positive Persönlichkeiten sein,

- die einerseits **lernwillig** sind
- die einen **tiefen Zweck und Sinn** darin sehen, was sie beruflich tun

- die somit ihre **Arbeit als positiven Teil ihres Lebens** betrachten und
- auf diese Art und Weise ein **hohes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen** mitbringen.

Solche Persönlichkeiten können sich aber nur entwickeln, wenn sie die Wahlfreiheit haben, aktiver Teil des organisatorischen Lernprozesses zu sein.

Mit Zwang und Angst, insbesondere der Angst um den Arbeitsplatz, wird dies nicht möglich sein.

Arbeit darf in diesem Zusammenhang nicht unter dem Aspekt des Arbeitsleids, sondern muß an sich als sinnvoll und das Leben bereichernd empfunden werden.

Positive Persönlichkeiten als Voraussetzung für eine lernfähige und lernende Organisation sehen in ihrer Arbeit mehr, als die Erfüllung eines traditionellen Arbeitsvertrages.

Die eine oben genannte Voraussetzung für lernende Organisationen – der lernfähige Mitarbeiter – wäre somit von den persönlichkeitsbezogenen Aspekten her beleuchtet. Wie mit lernenden Mitarbeitern auch eine lernende Organisation zu entwickeln ist – davon handeln die drei folgenden Disziplinen:

MENTALE MODELLE

Organisations- und Verhaltensforscher sagen:

Menschen agieren nicht immer gemäß den Modellen, zu denen sie sich bekennen, aber sie agieren immer kongruent zu ihren mentalen Modellen. Diese beeinflussen, was und wie wir etwas wahrnehmen und interpretieren und bestimmen so unser Handeln.

Ein Beispiel: Der Vorschlag, ein teures Schlüsselagregat auch bei guter Beschäftigungslage kurzzeitig nicht zu betreiben, weil der hohe Ausstoß im Nachfolgebetrieb zu Staus führt, wird – obwohl trotz des hohen Auftragsstandes logistisch sinnvoll – „aus tiefstem Herzen“ abgelehnt. Das mentale Modell des Betriebsverantwortlichen – geprägt

durch möglicherweise 20 Jahre diesbezüglicher Erfahrung – lautet: „In einem erfolgreichen und produktiven Betrieb laufen die teuren Schlüsselaggregate immer – sonst wird Geld verloren“.

Es wäre daher im Zuge von Veränderungsprozessen wichtig, diese grundlegenden Annahmen, die in Form des „Mentalen Modells“ dem Handeln zugrunde liegen, an die Oberfläche zu bringen, zu diskutieren und allenfalls andere Ansichten einfließen zu lassen.

Dazu bedarf es entsprechend „offener“ Persönlichkeiten und einer offenen Unternehmenskultur, aber auch gewisser Techniken, wie z.B. systematisches Problemlösen, Szenarioplanung in Gruppen, gemeinsame Bearbeitung von Fallstudien etc.

Damit Persönlichkeiten und mentale Modelle fokussiert in eine Richtung arbeiten, bedarf es gemeinsam getragener Visionen.

GEMEINSAM GETRAGENE VISIONEN

Peter Senge sagt: „Es gibt keine lernende Organisation ohne eine gemeinsam getragene Vision“.

Eine vom Top Management postulierte Vision allein ist zu wenig. Sie muß vom Unternehmen in der Form getragen werden, daß sie auf allen Ebenen hinterfragt und diskutiert wird und sie auf persönliche Visionen von Einzelpersonen und von Gruppen heruntergebrochen wird. In Summe ergibt sich somit in den Köpfen derer, die sich an einem solchen Prozeß beteiligen, ein Bild von der Zukunft, welches wiederum das mentale Modell des einzelnen beeinflusst und das in Summe die gemeinsam getragene Vision ergibt.

Die „getragene Vision“ ist somit sowohl ein Mittel zur Motivation, als auch ein Mittel zur Ausrichtung der Aktivitäten in einem Unternehmen. Wir sprechen oft von „empowerment“ für die Mitarbeiter. So ermächtigte Mitarbeiter ohne Ausrichtung führen direkt ins Chaos.

Die Schaffung von lernenden Teams sollte dieser Ausrichtung dienen.

LERNENDE TEAMS

Die mit den neuen Managementparadigmen einhergehende geringere Bedeutung von Funktion und Hierarchie rückt Teams immer mehr in den Mittelpunkt des Geschehens, sei es als Task Forces, Entwicklungsteams, Reengineering-Teams, Projekt-Teams oder Management-Teams. Es scheint somit von entscheidender Bedeutung für lernfähige Organisationen zu sein, ob und wie solche Teams lernen.

In diesen Teams sollen ja grundlegende Annahmen hinterfragt werden, Innovation soll entstehen, Aktivitäten sollen abgeleitet werden, Erfahrung und Wissen soll weitergegeben werden. Wie kann das funktionieren?

- **Offenheit** als Grundhaltung ist notwendig, um zu gewährleisten, daß Abwehrhaltungen, die sich naturgemäß bei Änderungsprozessen ergeben, erkannt und konstruktiv aufgearbeitet werden können.
- Es müssen eine Sprache und gemeinsame Darstellungsformen verwendet werden, die es ermöglichen, komplexe Sachverhalte zu bearbeiten und zu kommunizieren. Wechselbeziehungen und Verhaltensmuster müssen erkennbar werden. Die Darstellung in **Systembildern** mit den Systemarchetypen nach SENGE wären ein solcher Ansatz. Komplexe Sachverhalte nur in der linearen „wenn ... dann“-Sprache oder Prozeßketten abzuhandeln, wird Lernen eher behindern.
- Die **Mitarbeiter** müssen **ausgebildet** sein in den Techniken des systematischen Problemlösens, in Moderationstechniken etc., was oft beträchtliche Investitionen bedingt. In geschäftsspezifischen Themenbereichen ist **Ausbildung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte** des Unterneh-

mens wünschenswert. Dabei wird einerseits die Entwicklung der Führungskräfte weg vom traditionellen Rollenbild hin zum Coach und Trainer gefördert. Andererseits wird der für lernende Organisationen unerläßliche Wissenstransfer innerhalb der Organisation beschleunigt.

- Der Wissenstransfer von außen als Input für lernende Teams wird durch **Benchmarking** und gezielten Erfahrungsaustausch mit anderen Geschäftsbereichen gefördert, wobei Großkonzerne hier deutlich im Vorteil sind. Auch **Jobrotation** innerhalb der Organisation kann erhebliche Lernprozesse in Gang setzen. Fortgeschrittene lernende Organisationen sind dabei, sich Sammlungen von sogenannten **Microworlds** aufzubauen in denen Entscheidungen und Entwicklungen in unternehmensspezifischen Computermodellen am PC in zahlreichen Varianten (Szenarien) simuliert werden können. Das alte Motto dahinter ist „Übung macht den Meister“. Diese Microworlds haben – wenn sie ständig weiterentwickelt und angepaßt werden – auch den Vorzug, daß sie gewonnene Erfahrungen sozusagen „institutionell“ speichern.
- Es muß **ausreichend Zeit** vorhanden sein, diese Lernprozesse zu vollziehen und so von einer reinen „Find and Fix“-Mentalität wegzukommen.

DIE ROLLE DER NEUEN INFORMATION- UND TELEKOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN

Können uns die neuen Informations- und Telekommunikationstechnologien beim Aufbau lernender Organisationen helfen?

Die Verfügbarkeit leistungsfähiger und kostengünstiger Technologie in Form von PCs und einem zunehmenden Angebot von Simulationssoftware als Werkzeuge zum Aufbau von Microworlds werden das Lernen der Organisationen erleichtern, wenn die oben genann-

ten organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind.

Groupware-Lösungen z.B. im Kundenservice etc. können Lernprozesse in der Organisation erleichtern und fördern.

Allenfalls könnte man mit den Technologien des DATA WAREHOUSING und DATA MINING die „Datenfriedhöfe“ vergangener Jahre auf bestimmte Fragestellungen hin analysieren, um aus den Konjunkturwechselbädern der letzten fünf Jahre und den Wirkungen der unternehmerischen Maßnahmen zu lernen.

Die Lernmöglichkeiten des einzelnen – was die Aneignung von Sprach- oder Fachwissen betrifft – wird sich zunehmend durch die verfügbaren Multimedia-Technologien verbessern.

Die wesentlichen Determinanten für lernende Organisationen werden aber auch in Zukunft Leader-

ship und Organisationsentwicklung sein.

RESÜMEE

Persönliches Lernen setzt Lernfähigkeit und Lernwilligkeit voraus und spielt sich in den Köpfen ab. Organisatorisches Lernen setzt ebenfalls Lernfähigkeit und Lernwilligkeit – aber einer ganzen Organisation – voraus. Die Voraussetzungen dafür zu schaffen und den Lernprozeß in Gang zu setzen, erfordert die Auseinandersetzung mit dem „Unterbewußtsein“ einer Organisation – zusätzlich mit dem Sichtbaren in der Geschäftswelt, dem wir uns ja unter anderem mit Business Reengineering widmen.

Dieses Unterbewußtsein und die Möglichkeiten zu seiner Gestaltung wird auch wesentlich von der praktizierten Unternehmenskultur beeinflusst.

Ich bin überzeugt, daß die besser lernenden Unternehmen die weiter zu erwartende hohe Änderungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft am besten meistern werden und sich lebensbedrohende Krisen und radikale Strukturreformen ersparen werden, die ja ihrerseits organisatorisches Lernen aufgrund der damit einhergehenden Ängste eher behindern.

Lernende Organisationen sind zukünftig sicherlich eine notwendige Bedingung für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

LITERATUR

- [1] SUTER, A.; TIPOTSCH, C., Makromodellierung als Voraussetzung für Hochleistungsorganisationen: Wirtschaftsingenieur 31 (1995) 2
- [2] SENGE, Peter M., The fifth discipline, The art and practice of the learning organisation, Doubleday Currency, 1990

PRO MAN – Für den Menschen

Internationale Gesellschaft für fraktales **Produktivitäts-Management** e.V.

Unter der Präsidentschaft von Herrn Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. mult. Hans-Jürgen Warnecke, Fraunhofer Gesellschaft, München und dem designierten Vize-Präsidenten Herrn Prof. Dr.-Ing. Helmut Jaberg, TU Graz, schließen sich immer mehr Unternehmen und Organisationen aus allen Branchen zusammen, um gemeinsam die notwendige Veränderung der Führungskultur zu beschleunigen.

Führung schuldet kontinuierliche Arbeitsabläufe.

Fraktales (selbstorganisiertes) Produktivitäts-Management schafft sprunghaft mit gleicher Mannschaft mehr Umsatz und hilft, das Arbeitslosenproblem zu entschärfen.

Alle latenten Leistungspotentiale werden durch die Entwicklung selbstorganisierter Arbeit für den Unternehmenserfolg wirksam gemacht. Die enorme Zeitverschwendung in vielen Arbeitsabläufen – die Hauptsache für die hohen Lohnkosten – wird durch prozeßstrukturierte, abrufbestimmte Teamarbeit minimiert.

Wenn Sie mehr über **PRO MAN** wissen möchten, wenden Sie sich bitte an die Geschäftsführung der

PRO MAN e.V. – Dipl.-Ing. Heinz Grote
Eckenbrecherstraße 3, D-37603 Holzminden,
Tel. 0049/5531/7823, Fax 0049/5531/7893.