



## Ganzheitliche Unternehmensführung



Hannes PIBER, Dr., Jahrgang 1949; Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Graz, langjährige Tätigkeit in der Ausbildung von EDV-Organisatoren; Assistent an der Universität Graz, danach beschäftigt bei der Österreichischen Akademie für Führungskräfte und am Institut für Organisationsentwicklung. Seit 1985 Geschäftsführer der Trigon-Entwicklungsberatung GesmbH, Tätigkeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung und Managementtraining.

### 1. Vom linearen zum vernetzten Denken

Unser naturwissenschaftliches Weltbild, das Weltbild der klassischen Physik hat — so F. Capra [1] — ausgedient. Die daraus abgeleitete — mechanistische — Denkweise wurde als Wissenschaftsideal auf andere Disziplinen wie Medizin, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften übertragen. Gerade in dieser Denkweise sieht Capra die Hauptursache für gegenwärtige Krisenerscheinungen.

In die gleiche Kerbe schlägt auch der Bericht an den Club of Rome über Lernen, der deutlich macht, daß wir mit der bestehenden Denkweise die anstehenden Probleme, die zunehmend komplexer werden, nicht lösen können.

Ähnlich wie der Physiker Capra sehen auch der Biologe R. Riedl, der Ökologe F. Vester und der Kommunikationsforscher P. Watzlawick [2] die Notwendigkeit, das lineare »Ursache-Wirkung-Denken« durch ein vernetztes, ganzheitliches Problemlösen zu ersetzen. Das moderne Weltbild ist ganzheitlich und ökologisch; es betont die grundlegende Verknüpfung von Faktoren.

Mit diesem skizzierten Paradigmenwechsel verschwindet auch nach und nach das Trugbild von den wertfreien Wissenschaften. Vor allem in den Sozialwissenschaften sind Probleme nicht etwas objektiv Gegebenes, das eindeutig richtig und einstimmig definiert werden kann; Situationen sind Ausdruck verschiedener Interessenslagen und Perspektiven. Für Capra ist es daher unumgänglich, daß sich die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit dem zugrundeliegenden Wertesystem befassen und es im kulturellen Gesamtzusammenhang sehen.

Im nächsten Abschnitt wird versucht, die Übertragbarkeit des neuen Weltbildes auf die konkrete Arbeit im Unternehmen aufzuzeigen und Möglichkeiten zu verdeutlichen, zugrundeliegende Wertesysteme offenzulegen. Die Darstellungen beziehen sich auf ein Unternehmerentwicklungsprogramm — das Steirische Innovationsprogramm — das eine Kombination von Weiterbildung und Beratung darstellt.

### 2. Implizite und explizite Unternehmensmodelle

Jede Führungskraft, geht — bewußt oder unbewußt — von einem Organisationsmodell aus, d.h. von Grundvorstellungen, wie das Unternehmen »funktioniert« und was bei Störungen getan werden muß.

Wenn man darauf achtet, welche prinzipiellen Auffassungen hinter konkreten Verhaltensweisen von Führungskräften stehen, begegnet man häufig einem mechanistischen Organisationsmodell: das Unternehmen als Maschine mit auswechselbaren Teilen — entsprechend dem Ideal der klassischen Physik.

Durch den »systemischen Ansatz« in der Organisations- und Managementlehre wer-

den Modelle verbreitet, die neue Elemente und deren wechselseitige Abhängigkeiten aufzeigen; diesen Modellen ist gemeinsam, daß sie die Unternehmung als System mit drei Subsystemen — das kulturelle, soziale und technisch/wirtschaftliche verstehen.

Im Rahmen der Weiterbildung von Unternehmern verwenden wir ein von H.v. Sassen entwickeltes ganzheitliches Modell [3]. (Abb. 1)

Dieses »STIP-Modell« zeigt die wesentlichen Aspekte der unternehmerischen Aufgabe sowie die unterschiedlichen Rollen, die ein Unternehmer in sich vereinigen muß. Es wird auch zur Selbstdiagnose verwendet, um Defizite und Entwicklungsfelder zu erkennen und ein ganzheitliches Verständnis zu fördern.

### 3. Verdeutlichung der Vernetzung

Mit dem STIP-Modell wird ein erstes Gefühl für Ganzheitlichkeit vermittelt; freilich konzentriert sich die Wahrnehmung noch ganz auf die Elemente/Bereiche und kaum auf die Beziehungen zwischen den Bereichen.

Welche Problematik daraus resultieren kann, zeigt folgendes Beispiel: ein Unternehmer erkannte Defizite im Bereich der Fertigungsorganisation und entschloß sich kurzer Hand,

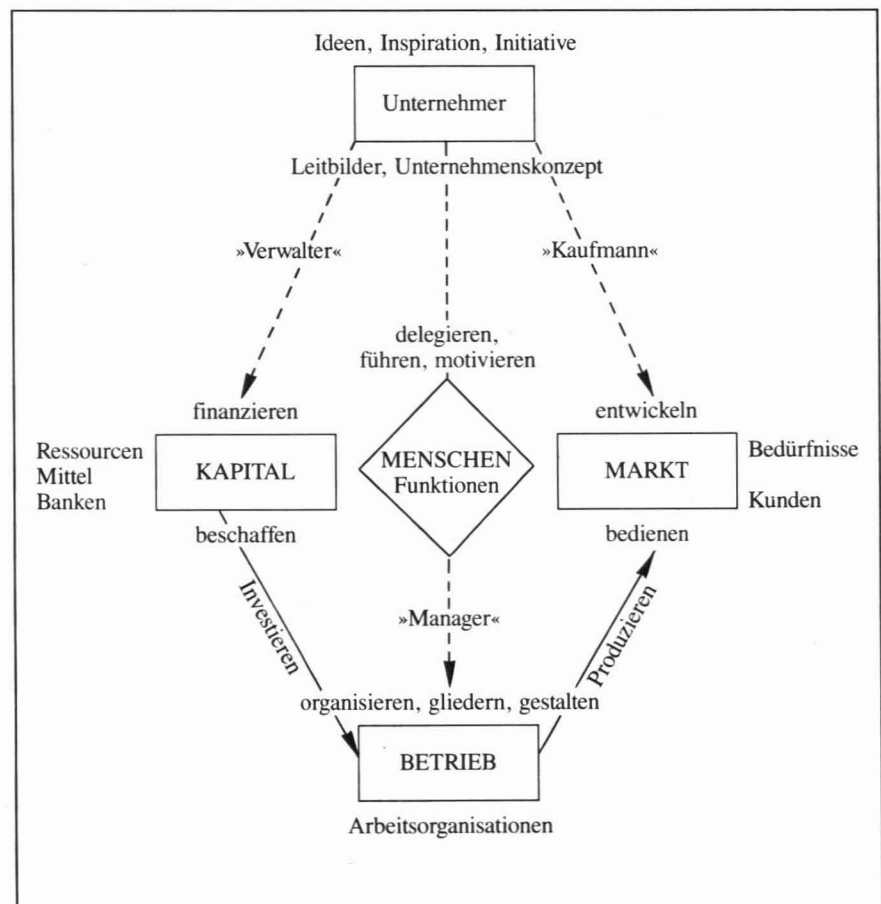


Abb. 1: STIP-Modell einer Unternehmung



das Problem zu »beseitigen«: durch mehr Spezialisierung. Dieser Schnellschuß erwies sich bald als Bumerang, in Form von Betriebsklimaverschlechterung, von Auftragsrückständen und Kundenreklamationen.

Bevor mit Änderungen begonnen wird, ist daher die Vernetzung aufzuzeigen. Dieser Lernschritt fällt nicht nur den Unternehmern schwer, auch wir Trainer und Berater können jahrzehntelanges lineares und kausales Denken nicht ohne weiteres ablegen. Ein Grundproblem besteht auch darin, daß bestehende Lehrgebäude und Trainingskonzepte die reale Vernetzung der Dinge kaum berücksichtigen. Die Spezialdisziplinen werden mit ihrer Eigenkomplexität und ihrem Fachvokabular ausgebreitet, die Integration wird vielfach dem Teilnehmer überlassen.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

- Für den Spezialisten des Rechnungswesens sind Deckungsbeiträge eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen
- Der Marketingfachmann betont die Wichtigkeit der Marktforschung
- Der Organisationsspezialist kommt auf Stärken/Schwächen-Profile des Betriebes als Entscheidungsgrundlage
- Ein vierter schließlich empfiehlt die Visionen des Unternehmers — als Basis für strategische Ausrichtungen heranzuziehen.

Jeder hat recht, jeder weist jedoch nur auf einen Teil des Gesamtsystems hin und übersieht die Vernetzung. Eine strategische Entscheidung, die hier als Beispiel genommen wurde, sollte daher das Ergebnis einer ganzheitlichen Problemlösung sein.

## 4. Denken in Entwicklungen

Zum systemischen Denken gehört das Denken in Entwicklungen; statische Modelle werden von dynamischen Betrachtungen abgelöst. Es genügt nicht, den Istzustand zu »photographieren«, um eine Situation zu verstehen; tieferes Problemverständnis erlangt man erst, wenn man die Entwicklung des Unternehmens betrachtet.

Eine praktische Hilfestellung bietet das Phasenmodell von Lievegoed [4], es zeigt Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung von Unternehmungen und typische Krisenerscheinun-

Wirkung von ▼ auf ►	Motivation der Mitarbeiter	Aus- und Weiterbildung	Qualität der Arbeit	Führungsstil	Kundenzufriedenheit	Arbeitsplatzgestaltung	Unternehmensphilosophie	Aktivsumme AS	Quotient Q (AS : PS · 100)
Motivation der Mitarbeiter	—	1	3	1	2	0	1	8	57
Aus- und Weiterbildung	3	—	2	2	1	2	1	13	216
Qualität der Arbeitsleistung	2	1	—	1	3	1	1	9	75
Führungsstil	3	1	1	—	—	1	2	8	114
Kundenzufriedenheit	1	1	2	1	—	0	1	6	75
Arbeitsplatzgestaltung	3	0	3	0	1	—	0	7	116
Unternehmensphilosophie	2	2	1	2	1	2	—	10	167
Passivsumme PS	14	6	12	7	8	6	6		
Produkt P (AS x PS)	112	78	108	56	48	42	60		

Abb. 2: Vester's Papercomputer

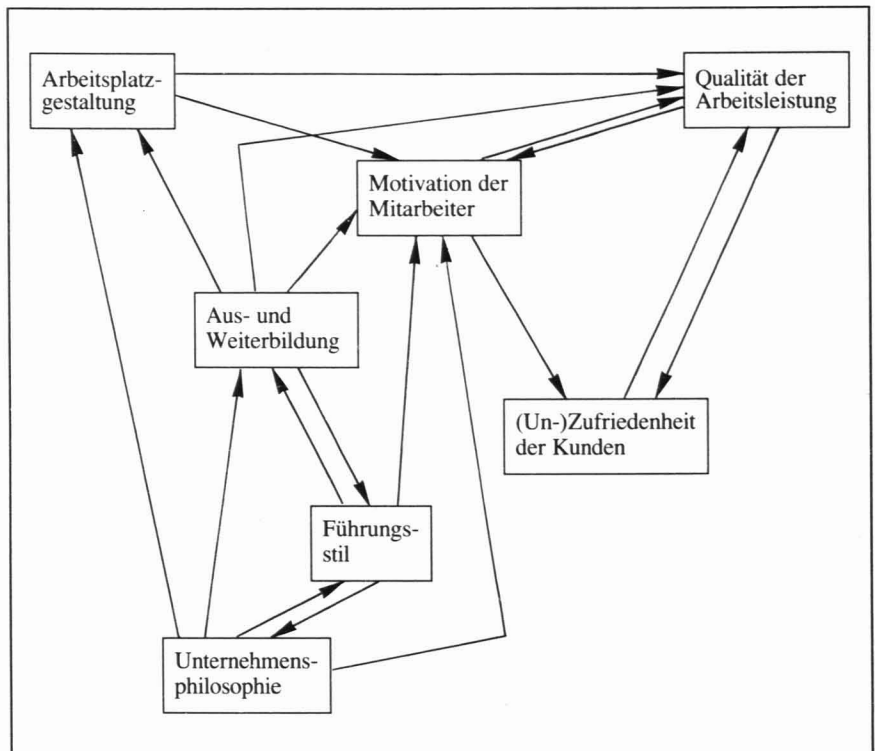


Abb. 3: Darstellung der Beeinflussungen

gen im Laufe einer solchen Entwicklung, die einen notwendigen Übergang in eine nächste Phase aufzeigen.

Lievegoed nennt die erste Phase »Pionierphase«, die stark von der Persönlichkeit des Pioniers geprägt wird. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dieser Vorbildperson und be-

mühen sich »in ihrem Geiste« zu handeln. Charakteristisch für die Pionierphase ist Flexibilität und Improvisation. Probleme ergeben sich in einer überreifen Pionierphase dadurch, daß das Unternehmen undurchschaubar wird, Chaos und Willkür überhand nehmen und unter Mitarbeitern Machtkämpfe ausbrechen.

Damit das Unternehmen überleben kann, muß Transparenz, Systematik und Ordnung einziehen: der Beginn der »Differenzierungsphase«. Das Unternehmen wird rational durchkonstruiert; wichtige Prinzipien sind: Standardisierung, Formalisierung, Automatisierung und Spezialisierung.

Krisenerscheinungen dieser Phase treten auf, wenn Ordnung zum Selbstzweck wird, wenn die Organisation bürokratisch und starr wird. Es wird mehr geregelt als notwendig ist.

Soll das Unternehmen weiterbestehen, wird eine gemeinsame Ausrichtung aller Führungskräfte auf Sinn und Zweck, auf die Mission des Unternehmens notwendig. In diesem dritten Entwicklungsabschnitt — der Integrationsphase — bemüht man sich verstärkt um Ganzheitlichkeit, um der Zerstückelung einer übertriebenen Spezialisierung entgegenzuwirken. Die Organisation wird in überschaubare Einheiten gegliedert, die selbständig entscheiden und handeln können.

Die oben skizzierte Bedeutung eines ganzheitlichen, vernetzten Denkens wird vor allem beim Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase augenscheinlich. Aber auch für Unternehmungen, die als überreife Pionierbetriebe einzustufen sind, ist vernetztes Denken wichtig.



## 5. Methodik ganzheitlicher Problemlösung

Beobachtet man das Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten von Unternehmern, so ist am Beginn folgendes auffällig [5]: beim Auftreten eines Problems wird sofort ins Handeln gesprungen. Ein Symptom wird als »Tatsache erkannt« und es folgt die Fragestellung: »Mit welchen Mitteln können wir das Problem beseitigen?« Charakteristisch für ein solches Vorgehen ist, daß ein Suchen nach erklärenden Zusammenhängen, nach einer Situationsbeschreibung als theoretisch oder abstrakt (ab-) qualifiziert wird. Der Kurzschluß vom Symptom zur Aktion wird als effektiv, der Versuch, ein Bild von tieferliegenden Wirkungsweisen zu erhalten, als unnötiger Umweg angesehen.

Solche Kurzschlüsse lassen sich vermeiden, wenn es gelingt, das Unternehmen als vernetztes System begreifbar zu machen und eine ganzheitliche Problemlösungsmethodik anzuwenden.

Wir orientieren uns dabei an dem von Gomez und Probst [6] erarbeiteten Vorgehensmodell; um dies zu verdeutlichen, wird ein von den Unternehmern häufig genanntes Problem — und zwar die Motivation der Mitarbeiter — gewählt.

### (1) Ermittlung der Vernetzung

Zunächst werden mögliche Einflußgrößen auf und Ursachen für das Problem gesammelt, z.B.:

- Aus- und Weiterbildung
  - Qualität der Arbeitsleistung
  - Führungsstil des Unternehmens
  - Kundenzufriedenheit
  - Arbeitsplatzgestaltung
  - Unternehmensphilosophie
- (aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Liste hier abgebrochen)

Zur Darstellung der Vernetzung wird Vester's »Papiercomputer« [7] verwendet, der die Wirkung jedes Elementes auf alle anderen Elemente berücksichtigt. (Abb. 2, Abb. 3)

In der Matrix wird kein Einfluß mit »0«, ein schwacher Einfluß mit »1«, ein mittlerer mit »2« und ein starker Einfluß mit »3« ausgedrückt.

Aus dem Papiercomputer kann nun folgendes herausgelesen werden.

- Aktive Größen (höchstes Q) — sie beeinflussen andere am stärksten und werden selber am schwächsten beeinflusst; in unserem Beispiel sind dies Aus- und Weiterbildung sowie Unternehmensphilosophie
- Passive Größen (niedriges Q) — sie beeinflussen die anderen am schwächsten und werden selber am stärksten beeinflusst; in unserem Beispiel ist dies die Motivation der Mitarbeiter.
- Kritische Größen (höchstes P) — beeinflussen stark und werden selber auch stark beeinflusst; Beispiel: Motivation der Mitarbeiter und Qualität der Arbeitsleistung
- Träge Größen (niedriges P) — beeinflussen schwach und werden selber schwach beein-

flußt; sind in dem Beispiel Kundenzufriedenheit und Arbeitsplatzgestaltung

### (2) Skizzierung der Entwicklungspfade

Der Problemlöser muß sich nicht nur über die Struktur und Dynamik der Problemsituation ein Bild verschaffen, sondern auch über mögliche Entwicklungspfade. Für diesen Schritt eignet sich gut die Szenariotechnik; neben einem wahrscheinlichen Szenario werden oft auch optimistische und pessimistische Szenarien erstellt.

Im Falle der Motivation werden von den Unternehmern einerseits gewünschte Mitarbeiterverhaltensweisen (selbständig, unternehmerisch-denkend etc.) — andererseits auch Befürchtungen genannt (gut ausgebildete Mitarbeiter verlassen das Unternehmen und werden zu Konkurrenten).

Wertvolle Hilfestellung bei diesem Schritt bieten erklärende Konzepte wie bspw. die vorher skizzierten Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Unternehmungen. Unternehmer erkennen darin ihre eigene Situation und formulieren notwendige Entwicklungsvorhaben (z.B. Überwindung einer überreifen Pioniersituation).

### (3) Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten

In der Praxis können Lenkungsingriffe nur beschränkt vorgenommen werden; nicht lenkbare Einflußgrößen sind z.B. Wirtschaftslage, Aktivitäten der Konkurrenz, Marktvolumen, Konsumentenverhalten etc. Deshalb ist in diesem Schritt die Problemsituation hinsichtlich der eigenen Lenkungsmöglichkeiten zu untersuchen.

### (4) Gestaltung der Lenkungsingriffe

Wichtige Hinweise für die Gestaltung von Lenkungsingriffen geben die Ergebnisse des Papiercomputers. Mit einer lenkbaren Größe, die gleichzeitig ein aktives Element ist (in unserem Beispiel die Aus- und Weiterbildung) wird man eine große Hebelwirkung erzielen. Bei kritischen und lenkbaren Elementen ist Vorsicht angezeigt, da sich Kettenreaktionen über das ganze System erwarten lassen — hier: Qualität der Arbeitsleistung und Motivation der Mitarbeiter.

Nach Gomez und Probst genügt es jedoch nicht, sich allein an den Ergebnissen des Papiercomputers zu orientieren; sie haben Vester's biokybernetische Regeln für soziale Systeme »übersetzt«; einige dieser Regeln sind:

- a) »Vermeide unkontrollierte Entwicklungen mit Hilfe stabilisierender Rückkoppelungen«  
Solche »positiven« — sich zunehmend verstärkende — Rückkoppelungen sind z.B. zwischen Führungsstil und Motivation bekannt. (Abb. 4)
- b) »Nutze die Eigendynamik und die Synergien der Problemsituation«  
Beim Thema Motivation könnte dies bspw. bedeuten, Kritik der Mitarbeiter nicht zu bekämpfen, sondern zu fördern und konstruktiv zu nutzen.
- c) »Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel«  
Aus der Führungsstilforschung weiß man, daß eine rapide Stil- und Verhaltensänderung durch den Chef eher mißtrauisch aufgenommen wird.
- d) »Fördere die Autonomie der kleinsten Einheit«  
Hier wird am Beispiel Motivation bei Unternehmen ein häufiges Dilemma sichtbar: »Ich will selbständige, eigenverantwortliche Mitarbeiter — wenn ich aber delegiere, verliere ich an Einflußmöglichkeiten«.
- e) »Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeiten«  
Gelingt es, bei Problemlösungen die Balance zwischen konkreter Erfahrung und Theoriebildung einerseits und zwischen aktivem Experimentieren und reflexivem Beobachten andererseits zu erreichen, wird jede Problemlösung zur Lernorganisation.

## 6. Schlußbemerkung

Nimmt man den auf allgemeiner Gesellschafts- und Wissenschaftsebene formulierten notwendigen Paradigmenwechsel ernst, der die Bedeutung des ganzheitlichen und vernetzten Denkens unterstreicht, so gilt es für den Bereich der Unternehmensführung, ge-

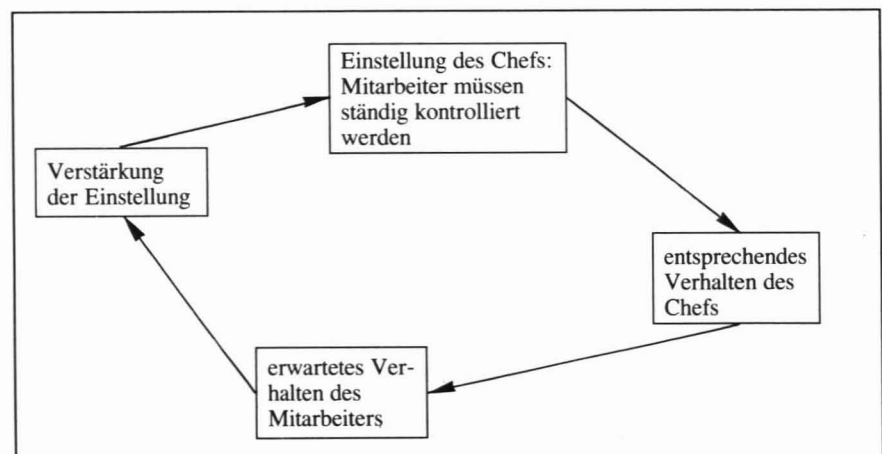


Abb. 4: Rückkoppelungen

eignete Modelle dem täglichen Handeln zugrunde zu legen.

Die Konzeption der Organisationsentwicklung bietet hier Modelle an, die der vernetzten Realität besser entsprechen als die der klassischen Physik entlehnten technokratischen Vorstellungen.

Zum Bewußtmachen der Vernetzungen eignet sich Vester's Papiercomputer; vernetztes Denken wird erst dann in der täglichen Unternehmenspraxis umgesetzt, wenn auch eine ganzheitliche Problemlösungsmethodik angeboten und geübt wird. Die von Gomez und Probst vorgeschlagenen Schritte sind brauchbare Ansätze in dieser Richtung.

Erste Erfahrungen beim Steirischen Innovationsprogramm haben uns klar die Bedeutung

des vernetzten Denkens in der Unternehmensführung gezeigt und uns ermutigt, den Weg intensiver zu beschreiten.

In den Rückmeldungen der Unternehmer wurde häufig angesprochen, daß »vernetztes Denken« zwar anfangs verwirrt und verunsicherte, später jedoch wesentlich dazu beitrug, daß sie mehr Sicherheit in die eigene Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, gewonnen haben.

### Literatur:

- [1] CAPRA, F.: Wendezeit, Scherzverlag 1983.
- [2] RIEDL, R.: Biologie der Erkenntnis, Berlin 1980.
- VESTER, F.: Neuland des Denkens, Stuttgart 1980.
- WATZLAWICK, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, München 1978.

- [3] Dieses Modell ist näher beschrieben bei: PIBER, H.: Innovation in Klein- und Mittelbetrieben, in: Agogik Nr. 2/87, Zürich.
- [4] LIEVEGOED, B.C.J.: Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974.
- [5] Vgl. KRAUS; PIBER, TICHY, V. SASSEN: Schrumpfende Märkte, Wien 1986, S. 145ff.
- [6] GOMEZ, P.; PROBST, G.: Vernetztes Denken im Management. Orientierung Nr. 89 der Schweizerischen Volksbank 1987.
- [7] VESTER, F.: Der Papiercomputer, in: Management Wissen (1987) 10.



80386  
Power

Die Power-Plus-Punkte sind:

Erhältlich überall wo Sie dieses Zeichen sehen

- Workstation; die Power für:
- CAD/CAM
- Desktop Publishing
- Netzwerkserver
- Meßdatenverarbeitung
- Technische/wissenschaftliche Anwendung
- schnelle Verarbeitungsgeschwindigkeit (Intel 80386 Prozessor wahlweise mit 80287 oder 80387 Coprozessor, 16 Mhz)
- große Plattenkapazität bis über 100 MB
- 2 MB RAM-Standard
- ergonomische 102er Tastatur
- voll kompatibel zum Industriestandard
- Hochleistungsrechner mit neuester Technologie und neuestem Design
- Mehrplatzfähig unter SCO Xenix
- 12 Monate Garantie

Cotronic

COMPUTER ELECTRONIC GES.M.B.H. & CO. KG.  
Zentrale: Dr.-Heschl-Weg 6, A-8054 Graz-Austria  
Tel.: (0316) 29 49 88\*, Tlx.: 31 1860/contr a  
Niederlassung Wien: Radetzkystraße 29  
A-1030 Wien-Austria, Tel.: (0222) 72 33 60



Standard — elektronische Geräte  
Do — Ma, Computer — Beratung  
Computer Idee Ges.m.b.H.  
Industrie-Electronic Hofstättler  
Bürozentrum Robert Streit  
PIC Polytronic Industrie Computer  
PC-Soft  
PC-Data Ges.m.b.H.  
Computer-Center Kufstein  
BIT-Computer  
Online Computer  
Schedina KG  
B & C Ges.m.b.H.  
EDV Handels Ges.m.b.H.

Ecke Marxergasse/Bechardgasse 25, 1030 Wien  
Ullmannstraße 38, 1150 Wien  
Angererstraße 2—6, 1210 Wien  
Neue-Welt-Gasse 31, 2700 Wiener Neustadt  
Hauptplatz 21, 3300 Amstetten  
Schwindstraße 11, 4020 Linz  
Aspergasse 13, 5020 Salzburg  
Amraser Straße 1—3, 6020 Innsbruck  
Oskar-Pirlo-Straße 21, 6330 Kufstein  
Schießstattgasse 21a, 8010 Graz  
Wartingergasse 37, 8010 Graz  
Fabrikstraße 3, 8530 Deutschlandsberg  
Johann-Schaschl-Weg 7, 9020 Klagenfurt  
Tiroler Straße 21, 9900 Lienz

Tel. (0222) 73 80 26 u. 27  
Tel. (0222) 85 52 77, 85 13 77  
Tel. (0222) 30 71 25  
Tel. (02622) 21 5 50-1  
Tel. (07472) 23 54  
Tel. (0732) 43 4 40  
Tel. (0662) 20 8 78  
Tel. (05222) 34 7 74  
Tel. (05372) 59 32  
Tel. (0316) 70 58 65  
Tel. (0316) 66 5 48-0  
Tel. (03462) 22 69  
Tel. (0463) 35 6 01  
Tel. (04852) 72 9 19