

Organisationales Lernen und Geschäftsprozeßmanagement

von

Angelika Mittelmann¹

e-mail: artm@ping.at

Institut für Wirtschaftsinformatik

Information Engineering

Linz, im November 1997

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird dargelegt, welche Methoden des *Organisationalen Lernens* (OL) einen wesentlichen Beitrag bei der Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozeßmanagement in einem Unternehmen leisten können. Zunächst wird auf die grundlegenden Elemente des OL (*Lernen* als Individuum und in der Gruppe, *Struktur* und *Kultur* eines Unternehmens) eingegangen. Anschließend wird ein Fünf-Phasen-Modell des Geschäftsprozeßmanagement erläutert. Dieses Modell beschreibt jene Phasen, die ein Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozeßmanagement durchläuft. Jeder dieser Phasen werden OL-Methoden zugeordnet, die die erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Phase unterstützen. Die Einsatzmöglichkeiten dieser Methoden werden umrissen und die Auswirkungen des Einsatzes beschrieben. Diese Erkenntnisse stützen sich sowohl auf die Erfahrungen des Einsatzes in der Arbeitsgruppe selbst, auf den Einsatz in einem der Unternehmen der Arbeitsgruppenmitglieder oder auch auf Erfahrungsberichte aus der Literatur.

Inhalt

1 Einführung

2 Begriffe und Definitionen

3 Elemente des "Organisationalen Lernens"

4 Methoden des "Organisationalen Lernens" für Geschäftsprozeßmanagement

5 Zusammenfassung und Ausblick

6 Literatur

¹ Dieses Paper entstand im Rahmen der Arbeit der *Gruppe "Organizational Learning"* (AG-OL, Leitung: Dipl.-Ing. Angelika Mittelmann) des *Kompetenzzentrums Geschäftsprozeßmanagement* (CC GPM, Leitung: Dr. Markus Gappmaier).

1.0 Einführung

Organisationales Lernen (OL) mit Geschäftsprozeßmanagement (GPM) in Verbindung zu bringen, erscheint im ersten Ansatz nicht sofort einsichtig. Praxisberichten (siehe dazu: [Heim96]) ist zu entnehmen, daß die erfolgreiche Einführung von GPM oft am Widerstand der betroffenen Mitarbeiter scheitert. Selbst Hammer [HaCh94], der GPM unter dem Schlagwort *Business Process Reengineering* als Allheilmittel für Unternehmen in der Krise populär gemacht hat, mußte später zugeben *I forgot about the people* [Hamm96].

Genau hier setzen die OL-Methoden an. Versteht man unter OL den "Prozeß der Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handhabungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation" [PrBü94, S. 17 ff], so wird deutlich, daß die Konzepte und Methoden des OL einen wesentlichen Beitrag bei der Einführung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozeßmanagement in einem Unternehmen leisten können.

2.0 Begriffe und Definitionen

Nachfolgend werden die wichtigsten Begriffe angeführt und kurz erläutert:

Geschäftsprozeß	Die Abfolge von Tätigkeiten, Aktivitäten und Verrichtungen zur Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen, die in einem direkten Beziehungszusammenhang miteinander stehen, und die in ihrer Summe den betriebswirtschaftlichen, produktionstechnischen, verwaltungstechnischen und finanziellen Erfolg des Unternehmens bestimmen. [Stri88, S. 57]
Geschäftsprozeßmanagement (GPM)	GPM beschäftigt sich mit der Erhebung, Dokumentation, Analyse, Verbesserung und steter Veränderung aller Geschäftstätigkeiten in einer Organisation.
Kultur	Im allgemeinen ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und bewirkt, daß sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen unterscheidet. [Gabl93, S. 3404]
Methode	Ein Verfahren, ein planbarer Weg oder ein dokumentierter, in Zukunft wiederverwendbarer Prozeß, dessen Ausführung einer Zielerreichung förderlich ist. [Cerm93]
Organisationales Lernen (OL)	Der Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handhabungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation. [PrBü94, S. 17]
Struktur	Das System von geltenden Regeln für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder. [Schu93, S. 419]
Unternehmensbild	Die für das Unternehmen typischen Ausprägungen der Dimensionen Struktur, Kultur und Organisationsmitglieder.

3.0 Elemente des "Organisationalen Lernens"

Schon im Vorfeld wurde der Begriff OL definiert. Im weiteren wird hier der Begriff genauer erläutert und festgelegt, auf welche Arten eine Organisation lernen kann.

OL erfolgt durch Interaktion von Individuen, die ein verändertes Ganzes (Organisation) mit eigenen, teilweise neuen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen. Dabei ist das Lernen eines sozialen (organisationalen) Systems nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und -ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn sie Voraussetzung und Basis für OL sind ([PrBü94, S. 17ff.]; vgl. auch [Argy94]).

In der Literatur existiert kein allgemein gültiger Methodenkasten zur Unterstützung des OL. Die Literatur hat sich bis jetzt darauf beschränkt, den Prozeß des Lernens, sei es den eines Individuums, einer Gruppe oder einer ganzen Organisation, zu beschreiben und zu erklären.

Folgende Faktoren beeinflussen das OL:

- Menschen mit ihrer Fähigkeit zum individuellen Lernen
- Kultur
- Struktur

Diese drei Dimensionen sind bei jeder Organisation und ihrer Mitglieder unterschiedlich ausgeprägt und in ihrer Zusammensetzung einzigartig. Ihre Konstellation entscheidet, inwieweit OL möglich ist und wie auf Änderungen der Umwelt reagiert werden kann. Sind Änderungen nötig, so muß immer zuerst die Ausgangsposition bestimmt werden. Es muß im Detail festgestellt werden, welches betriebliche Umfeld und welche Organisationsstruktur und -kultur vorliegt. Daraus kann die Position des Unternehmens inbezug auf die oben angeführten Faktoren bestimmt werden.

Erst wenn die Position klar ist, kann effizient überlegt werden, welche Methoden zielführend sind, um OL im Unternehmen gezielt zu fördern.

3.1 Organisationales Lernen

Laut Probst/Büchel [PrBü94, S. 33 ff.] lassen sich in einer Organisation folgende drei Arten von Lernen unterscheiden:

- Anpassungslernen
- Veränderungslernen
- Prozeßlernen

3.1.1 Anpassungslernen

Innerhalb einer Organisation beschreibt man Anpassungslernen als die effektive Adaption an vorgegebene Ziele durch Bewältigung von Umwelteinflüssen. Die Organisation reagiert auf interne und/oder externe Umwelteinflüsse, indem die Abweichungen so korrigiert werden, daß man sich (wieder) im Einklang mit bestehenden Normen befindet. Dieser Vorgang wird auch als *Single-Loop Learning* bezeichnet.

Single-Loop Learning bedeutet, daß bei einer Anpassung der Ziele aufgrund von Umwelteinflüssen bestehende Normen und Werte nicht hinterfragt werden. Die Ziele werden auf den Unternehmenszweck ausgerichtet.

3.2.2 Veränderungslernen

Bei dieser Art des Lernens werden auch organisationale Normen und Werte hinterfragt, neue Prioritäten vergeben oder sogar Werte verändert. Dabei entstehen neue Handlungstheorien, die durch eine kritische Prüfung von Werten und Normen das Bild und die Tiefenstruktur der Organisation verändern. Dies wird jedoch nur dann als Lernen bezeichnet, wenn sie von den Mitgliedern als nützlich anerkannt und akzeptiert werden. Dieses Art des Lernens wird auch als *Double-Loop Learning* bezeichnet.

3.3.3 Prozeßlernen

Prozeßlernen ist die Einsicht über den Ablauf der Lernprozesse, in dem Lernen zu lernen der zentrale Bezugspunkt wird. Der Prozeß des "Lernens zu lernen" besteht aus der Erkenntnis über den Vorgang von Anpassungs- und Veränderungslernen. Der zentrale Bestandteil dieser Lernebene ist die Verbesserung der Lernfähigkeit, indem Lernen selbst zum Gegenstand des Lernens wird. Durch die Erkennung der Muster, die in ähnlichen Situationen das Lernen ermöglicht haben, kann eine umfassende Restrukturierung der Verhaltensregeln und -normen herbeigeführt werden. Hier geht es um die Reflexion, Analyse und Herstellung eines Sinnbezugs. Damit ist die Einsicht in den Lernprozeß selbst, in die kontextuelle Problemlösung sowie in den Ablauf von Lernprozessen gemeint. Durch die Fähigkeit der Reflexion, des "Lernens zu lernen", können mögliche Konflikte antizipiert werden, in ihren Folgen bewertet und für interne Korrekturen ausgewertet werden. Im "Kompetenzzentrum Geschäftsprozeßmanagement" (CC GPM) wird Prozeßlernen mit OL synonym gesetzt.

3.2 Individuelles Lernen

Nach Foppa [Fopp68] geht es bei individuellen Lernprozessen "letzen Endes immer um die Frage, auf welche Weise sich der Organismus den mannigfachen Anforderungen seiner Umwelt anpaßt. Der Anpassungsvorgang selbst entzieht sich freilich genauso jeder unmittelbaren Beobachtung wie das 'Gedächtnis'".

Wir betrachten deshalb nicht den "eigentlichen" Lernverlauf, sondern Leistungen irgendwelcher Art und deren Veränderungen. Wenn jemand in einer bestimmten Situation wiederholt etwas tut bzw. unterläßt, was er bisher unter Umständen nicht getan oder unterlassen hätte, oder wenn seine Leistungen rascher und sicherer ausgeführt werden als früher, sprechen wir von einem Lernprozeß. Es sei denn, wir haben einen guten Grund zu der Annahme, daß die 'Verhaltensänderungen' durch andere Faktoren bedingt sind (z.B. durch Intoxikationen, Verletzungen des Gehirns)."

Jung [Jung95] unterscheidet folgende Arten von individuellem Lernen:

- **Lernen von Reaktionen**

Die elementarste Stufe ist das Lernen von Reflexen. Ein Reflex ist die unmittelbare Verbindung zwischen einem, von außen eintreffenden Reiz (Stimulus) und einer bestimmten Tätigkeit (Reaktion). Reflexe sind für alle Lebewesen überlebensnotwendig und auch äußerst nützlich im täglichen Leben. Dieses Erlernen von bedingten Reaktionen heißt *klassische Konditionierung*.

- **Lernen am Erfolg**

Aufgrund von Motiven, Zielen und Wünschen gibt es für jeden Menschen erstrebenswerte und weniger erstrebenswerte Ergebnisse seines Verhaltens. Als erfolgreich oder belohnend wird jenes Verhalten empfunden, das den Menschen seinen Zielen und Wünschen näher bringt. Reaktionen, die zu einem befriedigenden Zustand (*Erfolg*) führen, werden mit höherer Wahrscheinlichkeit wiederholt als solche, die zu einem unbefriedigenden Zustand (*Mißerfolg*) führen. (*Operante Konditionierung*)

- **Lernen durch Einsicht**

Verhaltensweisen und neue Lösungen werden nicht nur durch Versuch und Irrtum gelernt. Besonders in neuen Problemsituationen sind wir auch in der Lage, durch Überlegung neue Lösungen und damit neue Verhaltensweisen zu finden. Zum Finden neuer Lösungen ohne vorheriges Ausprobieren ist Einsicht notwendig. Einsicht führt zu Umstrukturierung des Erlebnisfeldes und zu plötzlicher Wahrnehmung von Beziehungen zwischen den Teilen der Problemsituation. Auch ist Einsicht von früheren Erfahrungen abhängig. Die Umstrukturierung findet aber zuerst im Denken statt, bevor ein neues Verhalten gezeigt wird.

- **Soziales Lernen - Lernen am Modell**

Lernen wäre zu aufwendig, teilweise auch gefährlich, wenn wir nur durch unser eigenes Verhalten und den dabei gemachten Erfahrungen lernen könnten. Einen großen Anteil am Lernen haben Erfahrungen, die andere machen. Die anderen Menschen sind für uns Modelle, nach denen wir unser eigenes Verhalten richten können. Wir modellieren permanent, sehr oft aber auch, ohne es zu merken. Gleichzeitig sind wir Modelle für andere, insbesondere für unsere Kinder. Dadurch können eine Menge möglicher Fehler vermieden werden. Es gibt prinzipiell drei unterschiedliche Möglichkeiten am Modell zu lernen, nämlich durch direkte Beobachtung oder durch Lesen und Hören von Berichten des Verhaltens und der Erfahrung von anderen.

Jeder Lernende lernt auf eine für ihn typische Art und Weise. Abhängig von seinen Erfahrungen bevorzugt jeder Mensch die Art der Wissensaufnahme, die für ihn persönlich am effektivsten ist. Es lassen sich aber die folgenden vier Grundtypen des Lernens (siehe dazu: [Jung95], S. 270ff.) unterscheiden.

3.2.1 *Lerntypen*

Der **visuelle Lerntyp** erreicht die besten Lernerfolge durch die Beobachtung von Handlungsabläufen, das Lesen entsprechender Bücher und Schriften sowie durch grafische Darstellungen.

Der **auditive Lerntyp** lernt am besten durch Zuhören. Er ist in der Lage mündlichen Erklärungen geistig zu folgen und sie zu verarbeiten.

Der **kommunikative Lerntyp** gelangt durch Gespräche in Form von Fragen und Antworten zum größten Lernerfolg. Dabei wechseln die Rollen von Fragesteller und Beantworter zwischen Lehrendem und Lernendem.

Der **praktische Lerntyp** gelangt durch praktisches Tun zum geforderten Lernziel. Er lernt z. B. eine manuelle Tätigkeit durch Probieren und Üben richtig, sicher und zeitgerecht auszuführen.

Jeder Mensch bevorzugt unterschiedliche Randbedingungen beim Lernen (z. B. Einzel- oder Gruppenlernen, völlige Ruhe oder Hintergrundmusik, bevorzugte Tageszeiten, etc.). Daher ist jeder Lernende als individueller Lerntyp anzusehen. Das bedeutet für jeden Lehrenden, daß er jeden seiner Lernenden analysieren und individuell betreuen sollte, oder daß der Lernprozeß so abwechslungsreich gestaltet werden sollte, daß jeder Lerntyp angesprochen wird.

3.2.1 *Lernstile*

Darüberhinaus gilt es noch den jeweiligen bevorzugten Lernstil des Lernenden zu berücksichtigen. Die "National Association of Secondary School Principals" (NASSP) definiert den Lernstil als "eine Zusammensetzung von kognitiven, emotionalen (affektiven) und physiologischen Faktoren, die als relativ stabile Indikatoren dafür dienen, wie ein Lernender die Lernumgebung 'erlebt', mit ihr interagiert und auf sie antwortet." ([Keef79], S. 1 ff).

Aufbauend auf dem Lernzyklus-Modell von Kolb/Fry [KoFr85] haben Honey/Mumford [HoMu82] die folgenden vier Lernstile entwickelt:

- **Aktivist**

Der Aktivist beteiligt sich voll und unvoreingenommen an neuen Erfahrungen. Er genießt das hier und jetzt und ist glücklich, von plötzlichen Erfahrungen dominiert zu werden. Er ist offen für Neues, nicht skeptisch und daher über alles Neue begeistert. Er neigt dazu zuerst alles auszuprobieren und danach über die Konsequenzen nachzudenken. Sein Arbeitstag gestaltet sich sehr aktiv. Er löst Probleme durch Brainstorming und sobald die Begeisterung für eine Tätigkeit nachläßt, sucht er sofort nach der nächsten. Er blüht auf, wenn es um die Herausforderung mit einer neuen Erfahrung geht, ist aber gelangweilt, wenn es um die Durchführung von sich nicht ändernden Tätigkeiten bzw.

Langzeitüberlegungen handelt. Er ist ein geselliger Typ, der den Kontakt zu anderen Menschen sucht, aber immer im Mittelpunkt stehen will.

- **Reflektor**

Der Reflektor zieht sich in den Hintergrund zurück, um Erfahrungen zu sammeln und diese aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen. Er sammelt Daten auf eigene Faust und von anderen, und denkt über sie sehr ausführlich nach, bevor er zu einem Entschluß kommt. Für ihn zählt in erster Linie eine ausreichende Sammlung und Analyse der Daten bezüglich Erfahrungen und Vorkommnissen. Deshalb versucht er einen konkreten Entschluß so lange als möglich hinauszuzögern. Er ist ein sehr nachdenklicher Typ, der alle Möglichkeiten im Vorhinein durchleuchtet, bevor er einen Schritt macht. Er bevorzugt bei Treffen und Besprechungen möglichst weit hinten zu sitzen und beobachtet sehr gerne andere Menschen in ihren Tätigkeiten. Wenn er handelt, so bedeutet dies eine Handlung, die vergangene wie aktuelle Erfahrungen, die er oder andere gemacht haben, beinhaltet.

- **Theoretiker**

Der Theoretiker adaptiert und integriert Untersuchungen in komplexe, aber logisch klingende Theorien. Er durchdenkt Probleme in einem vertikalen logischen Weg, der durch die aufeinander folgende einzelner Schritte gekennzeichnet ist. Er neigt dazu ein Perfektionist zu sein, der erst zufrieden ist, wenn alle Dinge in ein rationales Schema passen, am besten indem er alles analysiert und wieder "zusammenbaut". Er findet Gefallen an grundsätzlichen Aussagen und Vermutungen, Prinzipien, Theorien, Modellen und Systemdenken. Er stellt sich oft die Fragen "Macht das Sinn?"; "Wie paßt das eine mit dem anderen zusammen?"; "Was sind die Grundaussagen?". Er ist sehr analytisch und rational und nicht subjektiv oder doppeldeutig. Er nähert sich einem Problem nur logisch. Für ihn zählt nur die Logik und er versucht die Gewißheit über etwas zu maximieren und fühlt sich bei subjektiven Urteilen, lateralem Denken, etc., sehr unwohl.

- **Pragmatiker**

Der Pragmatiker will ständig neue Ideen, Theorien und Techniken ausprobieren, um zu sehen, ob sie in der Praxis funktionieren. Er sucht nach neuen Ideen und will sie, so schnell es geht, austesten. Er ist der Typ von Mensch, der von einem Management-Seminar sprudelnd vor neuen Ideen, die er ausprobieren will, zurückkommt. Er liebt es, wenn Fortschritte gemacht werden und handelt rasch. In Diskussionen, in denen sich Standpunkte immer wieder wiederholen bzw. die nicht enden wollen, neigt er dazu, die Geduld zu verlieren (Es bewegt sich zu wenig). Er ist ein praktischer Typ, der stets auf dem Boden der Realität ist und der es bevorzugt, praktische Entscheidungen und Problemlösungen durchzuführen. Probleme und Möglichkeiten sieht er als eine Herausforderung.

Auch hier gilt analog das über Lerntypen Gesagte: Jeder Mensch hat seinen persönlichen Lernstil, der meist eine Mischform der vier Grundtypen darstellt. Wenden wir unseren persönlichen Lernstil an, so kann dies zu einem besseren Lernverhalten und einer Steigerung der Produktivität und Kreativität führen.

3.3 Unternehmenskultur

Kultur ist ein Phänomen, das uns jederzeit umgibt und durch unsere Interaktionen mit anderen immerfort geschaffen und am Leben gehalten wird. Die Entwicklung der Kultur ist daher untrennbar mit dem Gedeihen einer Gruppe verknüpft. Beide haben ihre Wurzeln in gemeinsamen Erfahrungen und Führungsaktivitäten. Führungskräfte sollten daher die Grenzen der eigenen Kultur erkennen und sie stetig durch den Einsatz von geeigneten Methoden und Werkzeugen weiterentwickeln. Dabei ist zu beachten, daß die Kultur aus einem komplexen Lernprozeß einer Gruppe entsteht. Dieser Lernprozeß läßt sich jedoch nur teilweise durch das Verhalten einer Führungspersönlichkeit beeinflussen.

Die Basis einer Kultur besteht aus einem Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster, sogenannter "Weltanschauungen", die die Wahrnehmung und das Handeln leiten. Wenn man die Struktur der Grundprämissen einer Kultur nicht entschlüsselt, kann man auch die Symbolsysteme nicht richtig interpretieren.

Zu wesentlichen Teilen findet dieses "Weltbild" in konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards seinen Niederschlag. Es gilt nun diesen schwer faßbaren, wenig bewußten Komplex von Annahmen, Interpretationsmustern und Wertvorstellungen über die Zeit hinweg lebendig zu erhalten. In Organisationen bilden sich zu diesem Zweck Symbolsysteme als Vermittlungs- und Darstellungsmuster heraus, die den sichtbaren Teil der Organisationskultur darstellen. [Sche95, S. 20 ff.]

3.3.1 *Starke und schwache Kulturen*

Ein wesentliches Beurteilungskriterium für Kultur ist das Attribut *Stärke*. Zur Beurteilung, ob eine Kultur *stark* oder *schwach* ist, werden die folgenden vier Merkmale herangezogen.

- ***Prägnanz***

Das Merkmal *Prägnanz* beschreibt, wie klar Orientierungsmuster und Werthaltungen in der Organisation ausgeprägt sind. Starke Organisationskulturen zeichnen sich durch klare Vorstellungen darüber aus, was erwünscht ist und was nicht. Werte, Standards und Symbolsysteme sind relativ konsistent. Weiters sind die kulturellen Orientierungsmuster relativ umfassend angelegt, um in vielen Situationen den Maßstab setzen zu können. Der Kulturinhalt (anspruchsvoll, trivial, un-/moralisch) selbst spielt für die Beurteilung der Stärke keine Rolle.

- ***Verbreitungsgrad***

Darunter versteht man, bis zu welchem Grad und wie viele Mitglieder der Organisation die vorherrschende Kultur teilen. Starke Organisationskulturen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Homogenität aus, d.h. sehr viele Organisationsmitglieder benutzen ähnliche Orientierungsmuster und Werthaltungen.

- ***Verankerungstiefe***

Dieses Merkmal stellt darauf ab, inwieweit die kulturellen Muster internalisiert, also zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Ist die Verankerungstiefe als *hoch* einzuschätzen, werden Organisationsmitglieder in ähnlichen Situationen ähnliche Reaktionen zeigen.

- ***Persistenz***

Dieses Merkmal ist eng mit der Verankerungstiefe verknüpft. Man versteht darunter die Stabilität der kulturellen Gestalt über längere Zeit hinweg. Während das Merkmal "Verankerungstiefe" verhaltensrelevante Eigenschaften beschreibt, behandelt das Merkmal "Persistenz" die zeitliche Komponente von kulturellen Mustern.

Die grundlegenden Wert- und Normvorstellungen und die von den Unternehmensmitgliedern entwickelten Denkmuster spiegeln sich in Kommunikations- und Verhaltensweisen wider. Form bzw. Spezifika der Kommunikation und Interaktion nehmen symbolische Bedeutung ein. Zu unterscheiden ist demnach zwischen einer *faktischen*, in Objekten und Interaktionen offensichtlichen und einer *ideellen*, unbewußten Dimension von Unternehmenskultur.

Die Nutzung der Unternehmenskultur als internes Steuerungsinstrument erfolgt durch eine bewußte und geplante Veränderung bzw. Beeinflussung evolutionär bedingter Unternehmenskulturen in Richtung eines angestrebten Zustandes. Dabei sollte es gelingen, daß sich die unternehmensspezifische Werthaltung im Denken und Handeln aller Unternehmensmitglieder niederschlägt. Das Management der Corporate Culture und Corporate Identity hat daher die Aufgabe, Leitlinien, Symbol- und Wertsysteme zur zielorientierten Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter und zur bewußten Unternehmensführung einzusetzen [Deri95, S. 156 ff.].

3.3.2 *Organisationskultur-Typen*

Deal/Kennedy [DeKe87, S. 151 ff.] versuchen die Unternehmenskultur in vier Grundtypen zu gliedern. Diese Grundtypen werden von zwei Marktfaktoren bestimmt: dem Risikograd, der mit den geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens verbunden ist, und der Schnelligkeit, mit der die Firmen Feedback auf ihre Strategie und Entscheidungen erhalten.

- **Die Harte-Arbeit-viel-Spaß-Kultur**
Spaß und Aktion sind hier die Regel. Die Beschäftigten gehen nur selten Risiken ein und erhalten schnell ein Feedback. Die Kultur ermutigt sie, viele Dinge mit relativ geringem Risiko durchzuführen.
- **Die Macho-Kultur der harten Männer**
Diese Kultur entspricht einer Welt voller Individualisten, die regelmäßig hohe Risiken eingehen und sehr schnell erfahren, ob sie richtig oder falsch gehandelt haben.
- **Die Verfahrens-Kultur**
Diese Kultur entspricht einer Welt mit geringer oder gar keiner Rückkopplung, in der Beschäftigte ihre Leistung nur schwer messen können. Stattdessen konzentrieren sie sich darauf, wie etwas getan wird. Wenn hier die Abläufe außer Kontrolle geraten, dann nennt man diesen Kulturtyp auch *Bürokratie*.
- **Die Risiko-Kultur**
Dies ist eine Kultur, in der bei Entscheidungen sehr viel auf dem Spiel steht. Es können Jahre vergehen, bis sich zeigt, ob Entscheidungen richtig waren. Das Umfeld ist durch hohe Risiken, aber langsames Feedback gekennzeichnet.

Kein Unternehmen wird sich präzise einer Kategorie zuordnen lassen. Unternehmen mit starken Kulturen passen am allerwenigsten in dieses einfache Schema, denn sie weisen Kulturen auf, die die besten Elemente aller vier Formen kunstvoll miteinander verbinden.

3.4 (Organisations-)Struktur

Struktur ist nach [Fres76, S. 246] die Ordnung von miteinander in Beziehung stehenden Elementen eines Systems (z. B. Organisation). *Organisationsstruktur* ist die Gesamtheit aller Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination [KiKu83, S.16].

Die wesentlichsten Einflußfaktoren sind in diesem Zusammenhang sowohl die angewandten *Führungsstile* der Führungskräfte als auch der Ausprägungsgrad der Merkmale *Hierarchie*, *Zentralisierung* und *Empowerment* in der Organisation.

3.4.1 Führungsstile

Die möglichen Führungsstile lassen sich am besten als ein Kontinuum zwischen autokratischem und demokratischem Führungsstil beschreiben. Dies reicht vom alleinigen Treffen von Entscheidungen des Vorgesetzten (*autokratischer Stil*) bis zum Delegieren der Entscheidungen an die Mitarbeiter (*demokratischer Stil*). Führungsstile, bei denen der Manager immer mehr Entscheidungsmacht an seine Mitarbeiter abgibt, werden *partizipative Führungsstile* bezeichnet [LaLi93, S. 11 ff.].

Die verschiedenen Führungsstile lassen sich wie folgt beschreiben [TaSc58, S. 95 ff.]:

Manager tells: Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an.

Manager sells: Der Vorgesetzte entscheidet alleine, versucht jedoch die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen.

Manager tests: Der Vorgesetzte entscheidet und gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptanz zu erreichen.

Manager suggests: Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über seine beabsichtigten Entscheidungen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.

Manager consults: Die Gruppe entwickelt gemeinsam Lösungsvorschläge. Aus den gefundenen und akzeptierten Lösungsmöglichkeiten entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung.

Manager joins: Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.

Manager delegates: Die Gruppe entscheidet. Der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen.

In einem Unternehmen wird es notwendig sein, in unterschiedlichen Situationen verschiedene Führungsstile anzuwenden. Der Führungsstil hängt vom Manager (*Leader*), von den Mitarbeitern (*Led*), von der Strukturiertheit der Aufgabe bzw. der Aufgaben (*Task*) und den unternehmensspezifischen Gegebenheiten (*Context*) ab [TaSc58, S. 95 ff].

Bei der Ermittlung der Führungsstile in einem Unternehmen bzw. Organisationseinheit muß zwischen dem Führungsstil, den der Manager lebt und dem Führungsstil, den die Mitarbeiter, deren Aufgaben und die unternehmensspezifischen Gegebenheiten erfordern, unterschieden werden.

3.4.2 Hierarchie

Unter der Hierarchie versteht man einerseits den Aufbau des Unternehmens (*Aufbauorganisation*) und andererseits die *innerorganisationalen Regelungen der Arbeitsteilung und der Arbeitskoordination*. Die Aufbauorganisation legt einen allgemeinen Rahmen für die Arbeitsverrichtungen und Entscheidungen der Personen in einem Unternehmen fest. Sie stellt die Stellen- und Abteilungsbildung in einem Unternehmen dar [LaLi93, S. 19 f.]. Es muß eine hierarchische Strukturierung vorgenommen werden, da nicht alle gebildeten Abteilungen direkt der Leitung unterstellt werden können. Jeder Vorgesetzte kann nur eine begrenzte Zahl von direkt untergebenen Mitarbeitern optimal betreuen. Diese Mitarbeiterzahl ist abhängig von der Komplexität der Aufgaben, der Qualifikation der Mitarbeiter, der Art des benutzten Führungsstils und der Art und des Umfangs des Sachmitteleinsatzes.

Mit einem hierarchisch gegliederten Stellengefüge sind zunächst nur die Beziehungen zwischen Aufgaben- oder Verantwortungsbereichen gemeint (*Aufgabenhierarchie*). Werden für die größeren Verantwortungsbereiche eigene Leitungsstellen eingerichtet, so kommt es zu einer *Stellenhierarchie*. Wenn diese Stellen auf Dauer mit jeweils einer Person besetzt werden, die den nachgeordneten Stellen gegenüber weisungsbefugt ist, spricht man von einer *Personenhierarchie*. Bei den Mitarbeitern wird dann zwischen Vorgesetzten und Untergebenen unterschieden [KiKu83, S. 92 f.].

Mit Hilfe der Aufbauorganisation läßt sich die Struktur der Entscheidungs- und Weisungsbeziehungen darstellen. Dabei ist ein Teil der Organisationsmitglieder mit Entscheidungs- und Weisungsrechten ausgestattet (Instanzen). Die jeweils nachgeordneten Organisationsmitglieder sind verpflichtet, diesen Weisungen zu folgen [LaLi93, S. 110].

Die Hierarchie eines Unternehmens wird durch die Anzahl der Hierarchieebenen (*Gliederungstiefe*) und die *Unternehmensgröße* charakterisiert. Die Unternehmensgröße wiederum ist durch die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der Niederlassungen und die Anzahl der Abteilungen bestimmt.

3.4.3 Zentralisierung

Von Zentralisierung spricht man immer dann, wenn gleichartige Verrichtungen und/oder Objekte auf einer Stelle/Abteilung zusammengefaßt werden. Demzufolge lassen sich folgende Arten der Zentralisierung unterscheiden [Witt93, S. 92 ff.]:

Verrichtungszentralisierung: Gleichartige Verrichtungen werden zu Aufgabenkomplexen zusammengefaßt.

Objektzentralisierung: Verrichtungen an einem gleichartigen Objekt werden zu einem Aufgabenkomplex zusammengefaßt.

Entscheidungszentralisierung: Entscheidungsaufgaben werden zu Aufgabenkomplexen zusammengefaßt.

Sonstige Formen (z. B.: räumliche, sachmittelorientierte Zentralisierung)

Die konkrete Gestalt der innerorganisationalen Regelungen der Arbeitsteilung und der Arbeitskoordination bestimmen die Effektivität und damit die Kosten eines Unternehmens wesentlich. Das bedeutet, daß das Ausmaß der Zentralisierung bzw. der Dezentralisierung die Effektivität und die Kosten eines Unternehmens in hohem Ausmaß mitbestimmen. Dezentralisierung kann sowohl vertikal als auch horizontal erfolgen. In der vertikalen Dezentralisierung geht es um die Verteilung formaler Macht auf die jeweils tieferliegende Hierarchieebene (*Delegation*). In der horizontalen Betrachtung bleibt der Blick auf eine bestimmte Hierarchieebene fixiert. Entscheidend dabei ist, daß es sich nicht um "vertikal" vorgesetzte Machtträger handelt (*Partizipation*) [Lehn91, S. 117 f.].

Zentralisierung und Dezentralisierung sind keine Alternativen, sondern Extrema des organisatorischen Handelns. Im Einzelfall geht es stets um die Frage nach dem Grad an Dezentralisierung bzw. Zentralisierung [Bühn89, S. 95]. Der Grad der Zentralisierung eines Unternehmens läßt sich durch Beantwortung der Fragen, wer die Ziele in der Abteilung/im Unternehmen setzt, wer die Entscheidungen trifft, wer Vorgaben, Richtlinien, Richtwerte, etc. festlegt und wer für die entstandenen Kosten verantwortlich zeichnet, einschätzen.

3.4.4 Empowerment

Unter Empowerment versteht man die Aufforderung und Ermächtigung der Mitarbeiter, persönliche Verantwortung sowohl für Verbesserungen hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation als auch für verstärkte Beiträge zur Verwirklichung der Unternehmensziele zu übernehmen [CIKe95, S. 15 ff.].

Um Empowerment in einem Unternehmen leben zu können, ist eine Unternehmenskultur notwendig, in der die Arbeitsleistung der Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen entsprechende Anerkennung findet und diese ein dementsprechendes Selbstbewußtsein und die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln können. Ein Unternehmen, das sich dem Empowerment verschrieben hat, zielt unter anderem darauf ab, daß Macht im Hinblick auf die Entscheidungsfindung niemals in ein bis zwei Teilen der Organisation "blockiert" ist, sondern frei dorthin fließen kann, wo und wann immer sie benötigt wird [CIKe95, S. 15 ff.].

Vier organisatorische Grundelemente müssen mit den Mitarbeitern vor Ort geteilt werden, um Empowerment zur Entfaltung bringen zu können:

- Informationen über die Unternehmensleistung
- Belohnungen im Zusammenhang mit der Unternehmensleistung
- Kenntnisse, aufgrund derer die Mitarbeiter die Unternehmensleistung verstehen und einen eigenen Beitrag leisten können
- Machtbefugnisse im Hinblick auf eine Entscheidungsfindung, die sich auf die Ausrichtung und Leistung des Unternehmens auswirkt

Wie viel bzw. wie wenig Empowerment in einem Unternehmen gelebt wird, kann am Grad der Verantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter bestimmt werden.

4.0 Methoden des "Organisationalen Lernens" für Geschäftsprozeßmanagement

Die CC GPM-Arbeitsgruppe OL hat einen Katalog von Methoden ausgearbeitet, die OL zum Ziel haben und insbesondere auch im Rahmen von GPM eingesetzt werden können. Die oben beschriebenen Faktoren *Lernen*, *Struktur* und *Kultur* werden dabei zur Einschätzung des optimalen Einsatzbereiches der einzelnen Methoden herangezogen.

4.1 GPM-Phasenmodell

In Anlehnung an Kleinsorge [Klei94] wird ein Modell für GPM beschrieben, das ähnlich dem Reifegradmodell für Softwareentwicklung [Paul93] fünf Phasen umfaßt. Die Phasen können

als eine Abfolge von Arbeitspaketen aufgefaßt werden, die nacheinander bei der Einführung von GPM in einem Unternehmen ausgeführt werden müssen. Nachfolgend werden die einzelnen Phasen kurz beschrieben und ihre Charakteristika aufgezeigt.

Vorstudie

In der initialen Phase *Vorstudie* (P1) des Geschäftsprozeßmanagement werden die Organisationsmitglieder von funktionalem zu prozeßorientiertem Denken hingeführt. Je Geschäftsprozeß wird ein Prozeßverantwortlicher definiert. Seine wesentlichste Aufgabe ist, seinen Prozeß zu definieren, zu messen und zu steuern, um ihn in weiterer Folge fortlaufend zu verbessern.

Beschreibung des Prozesses

In der nachfolgenden Phase *Beschreibung des Prozesses* (P2) beschreibt der Prozeßverantwortliche alle Elemente des Prozeßmodells (Kunde/Abnehmer, Kundenanforderungen, Output, Zulieferer, Anforderungen an die Zulieferer, Input, Arbeitsinhalt). Er legt die Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Prozessen fest. Die Vereinbarungen mit Kunden und deren Anforderungen werden ebenso dokumentiert wie die vereinbarten Anforderungen an die Zulieferer.

Messung des Prozesses

Die nächste Phase ist der *Messung des Prozesses* (P3) gewidmet. Um die Übereinstimmung mit den Anforderungen an einen Prozeß feststellen zu können, muß der Prozeß gemessen werden. Darüberhinaus ist nur ein meßbarer Prozeß steuerbar. Eine große Herausforderung an den Prozeßverantwortlichen stellt daher in dieser Phase die Entwicklung und Einführung von geeigneten Meßmethoden besonders für nicht produktionsspezifische Prozesse (z.B. Personalwesen, Vertrieb) dar.

Beherrschung des Prozesses

Anschließend folgt die Phase der *Beherrschung des Prozesses* (P4). Beherrschung des Prozesses bedeutet, daß

- Kundenanforderungen permanent adäquat erfüllt werden und damit die Kundenzufriedenheit sichergestellt ist,
- keine signifikanten Prozeßabweichungen festzustellen sind,
- das Meßsystem eine sofortige Identifizierung von möglichen Prozeßschwankungen erlaubt, bevor Fehler überhaupt entstehen,
- Konsistenz des Inputs gegeben ist und
- notwendige Korrekturmaßnahmen gleichzeitig auf den Entstehungsprozeß und die Produkt/Dienstleistungsschwächen abzielen.

Wesentlich in dieser Phase ist daher, geeignete Problemlösungsstrategien zu entwickeln, um Problemursachen rechtzeitig zu erkennen bzw. Probleme vor ihrem Akutwerden zu lösen. Dadurch werden die Prozesse besser geplant, die Ressourcenausnutzung optimiert und die Prozeßkosten sinken. Der Kunde, intern wie extern, gewinnt Vertrauen in den Lieferanten und seine Geschäftsprozesse.

Veränderung des Prozesses

In der letzten Phase des GPM-Modells *Veränderung des Prozesses* (P5) ist die Kernaufgabe, daß der Prozeßverantwortliche den Prozeß durch geeignete Maßnahmen auf das nächsthöhere Qualitätsniveau bringt. Ziel ist dabei immer, sich einem Null-Fehler-Prozeß anzunähern. Dies führt zu fehlerfreieren Produkten bzw. Dienstleistungen und damit zu niedrigeren Gestehungskosten.

Kontinuierliche Verbesserung des Prozesses bedeutet, ihn wirksamer und leistungsfähiger zu machen. Übertragen auf das oben beschriebene Modell bedeutet das, daß der neue, verbesserte Prozeß vom Prozeßverantwortlichen neu beschrieben, das Meßsystem adaptiert und alle

Maßnahmen zur Erreichung der Prozeßbeherrschung eingeleitet werden. Und damit beginnt der Verbesserungszyklus von Neuem.

4.2 OL-Methoden für den Einsatz im GPM

Je GPM-Phase werden nachfolgend OL-Methoden, deren Einsatz der erfolgreichen Bewältigung der jeweiligen GPM-Phase dienlich ist, beschrieben. Zum besseren Verständnis wird zunächst auf die Kriterien zur Methodeneinschätzung eingegangen. Die angeführten Methoden stellen allerdings nur eine Auswahl von möglichen Methoden dar. Ihre Auswahl erfolgte aufgrund ihrer großen Praxisrelevanz.

Die nachfolgende Matrix bietet eine Übersicht, welche Methoden in welcher GPM-Phase am besten einsetzbar sind. Da einige Methoden nicht nur in einer GPM-Phase anwendbar sind, sind einige Methoden mehrfach zugeordnet.

Methode	P1	P2	P3	P4	P5
Informelle Intervention	X				
Moderierte Teamsitzung	X				
Projekt-Prototyping	X				
Förderung von informellen Gruppenbeziehungen	X				
Einbindung neuer Kooperationspartner	X				
Beziehungslandkarte		X			
I/O-Modell		X			
Kundenbefragung		X			
Stärken-/Schwächenkatalog		X			
G/Q/M-Methode mit Entity Templates			X		
Maßzahlenauswertung/-beurteilung im Team			X		
Systemsimulation			X		
Coaching				X	
Interaktionsanalyse				X	
Intergruppen-Team-Entwicklung				X	
Bildung von Erfahrungsgemeinschaften					X
Konfrontation mit neuen, herausfordernden Aufgaben					X
Konfrontationstreffen					X

4.2.1 Kriterien zur Methodeneinschätzung

Neben den bereits behandelten Faktoren *Individuelles Lernen* (Lerntyp/Lernstil), *Struktur* (Hierarchie/Empowerment) und *Kultur* (stark/schwach) werden noch die nachfolgend angeführten Kriterien zur Einschätzung der Eignung der Methoden im praktischen Einsatz herangezogen.

Die Kriteriengruppe *Notwendige Ressourcen* umfaßt die Einschätzungen, welche *Fähigkeiten* Durchführende und Betroffene besitzen müssen, um die Methode erfolgreich einsetzen zu können, welche *Kosten* bei der Anwendung der Methode entstehen, wieviel *Zeit* beim Einsatz der Methode investiert werden muß, wieviel *Personalaufwand* erforderlich ist, wie hoch der *Grad der Akzeptanz* für den Einsatz der Methode aus der Sicht der Durchführenden und Betroffenen ist und in welchem Ausmaß die Einzelperson von den *Auswirkungen* des Einsatzes der Methode betroffen sein wird.

Das Kriterium *Chancen* beurteilt, welche Vorteile beim erfolgreichen Einsatz der Methode realisiert werden können, das Kriterium *Risiken*, welche Nachteile sowohl bei Erfolg als auch bei Mißerfolg beim Einsatz der Methode zu erwarten sind.

4.2.2 *Methoden für die Vorstudie*

In dieser Phase des GPM kommt es besonders darauf an, neue Denkmuster in die Organisation einzubringen. Es gilt das Denken in funktionalen Strukturen aufzubrechen und zur Prozeßorientierung hinzuführen. Dazu sind alle OL-Methoden geeignet, die der Veränderung eingefahrener Denkschemata dienlich sind. Der logische Eingriffsbereich ist die Ebene des Individuums. Ziel aller OL-Methoden ist in dieser Phase, daß Menschen als Einzelpersonen, in Gruppen und Intergruppen das Denken in Prozessen verinnerlichen.

Informelle Intervention

Informelle Intervention passiert durch bewußtes Verbreiten von "Gerüchten" an gewissen Stellen bzw. bei bestimmten Personen in einer Organisation. Dies kann dazu benutzt werden, um Informationen, Einstellungen, Werte, Veränderungen jeder Art informell in Umlauf zu bringen und dadurch zum Denken anzuregen.

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden und Betroffenen erfordert diese Methode lediglich gute Kommunikationsfähigkeiten. Der Durchführende sollte sich aber bewußt sein, welche Ziele er verfolgt. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering einzuschätzen, da der Einsatz dieser Methode in den normalen informellen Kommunikationsprozeß unter Organisationsmitgliedern eingebaut werden kann. Die Akzeptanz für den Einsatz dieser Methode ist als hoch einzuschätzen, da bei geeigneter "Verpackung" des Gerüchts die natürliche menschliche Neugier ausgenutzt werden kann. Der Grad der Betroffenheit ist ebenfalls hoch, da die Betroffenen die Auswirkungen des durch das Gerücht verbreiteten Sachverhalte unmittelbar zu spüren bekommen, wenn auch zeitlich verzögert.

Chancen

Die Chancen ergeben sich aus Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und Werten. Der Erhalt und die Weitergabe von Informationen erfolgt bei geeigneter Gerüchtestreuung sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung. Die Organisationsmitglieder werden zu Diskussionen angeregt und damit zur Reflektion der Gerüchteinhalte.

Risiken

Die Informationsweitergabe ist auch bei bester "Planung" nur begrenzt steuerbar, d. h. es besteht die Gefahr, daß immer wieder etwas "dazugedichtet" wird und damit der ursprüngliche Informationsgehalt verfälscht und verfremdet wird. Das vom Durchführenden angestrebte Ziel ist also nur bedingt erreichbar.

Interpretation

Diese Methode zielt auf informelle Gruppen (z.B. Freundes- bzw. Bekanntenkreis) ab. Prinzipiell kann festgestellt werden, daß diese Methode umso größere Auswirkungen hat, je hierarchischer die Struktur einzuschätzen ist. Auf die Organisationsstruktur insgesamt hat dies kaum Auswirkungen. Die Kultur des Unternehmens verändert sich aber langfristig betrachtet. Über die Entwicklungsrichtung (stark/schwach) kann keine Aussage getroffen werden, da dies vom Inhalt der Gerüchte abhängt.

Moderierte Teamsitzung

Bei dieser Methode handelt es sich um eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung. Alle Mitarbeiter werden zu einer Besprechung eingeladen. Ziele und notwendige Zusatzinformationen werden rechtzeitig vor dem Besprechungstermin bekanntgegeben. Alle von den Mitarbeitern während der Besprechung eingebrachten Ideen werden gesammelt, gruppiert und anschließend in einem Endbericht zusammengefaßt. Sie bilden die Grundlage für anstehende Entscheidungen (z.B. organisatorische Veränderungen).

Notwendige Ressourcen

Der Durchführende sollte gute Moderationsfähigkeiten besitzen. Besonders wichtig ist die Schaffung eines offenen Gesprächsklimas, damit sich wirklich alle Betroffenen zum Thema konstruktiv äußern. Von den Betroffenen erfordert dies Offenheit und Aufgeschlossenheit sowie gute Kommunikationsfähigkeiten. Je nach Komplexität des behandelten Themas werden ein oder mehrere Besprechungstermine zur vollständigen Abhandlung des Themas erforderlich sein. Draus ergibt sich ein mittlerer bis hoher Kosten-, Personal- und Zeitaufwand. Da alle Betroffenen aktiv in den Entscheidungsprozeß eingebunden werden, ist die Akzeptanz als hoch einzuschätzen, ebenso aber auch der Grad der Betroffenheit.

Chancen

Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, daß alle Betroffenen alle erforderlichen Informationen zum Thema erhalten. Jedes Organisationsmitglied hat daher die Chance, sich ein umfassendes Bild von der Situation zu schaffen. Diskussionen werden angeregt, die informelle Kommunikation und die Kooperation wird dadurch verbessert. Die Entscheidungsgrundlage wird tragfähiger, da der Kommunikationsprozeß bidirektional verläuft.

Risiken

Da der Fokus auf der Behandlung von Sachthemen liegt, besteht die Gefahr, daß unerschwellig vorhandene Konflikte nicht behandelt werden. Das kann dazu führen, daß in Anschluß an die durchgeführten moderierten Teamsitzungen die getroffenen Entscheidungen torpediert werden. Außerdem besteht die Gefahr, daß der Moderator manipuliert wird oder daß er selbst die Gruppe manipuliert. Dies führt unweigerlich zu Entscheidungen, die nicht dem Gruppenkonsens entsprechen.

Interpretation

Im Unterschied zum Projekt-Prototyping (s.u.) wird in der moderierten Teamsitzung ein Sachthema in einem (im Bedarfsfall auch in mehreren) Treffen behandelt. Es werden hier KEINE Beziehungen, Erwartungshaltungen, etc. behandelt. Der Eingriffsbereich liegt auf der Ebene des Individuums und der Gruppe. Die Methode ist kultur- und strukturunabhängig einsetzbar, die Veränderung wird sich in Richtung Empowerment bewegen. Je nach Zielrichtung des Durchführenden wird die Kultur gestärkt oder geschwächt. Abhängig vom Geschick des Durchführenden können alle Lerntypen angesprochen werden, für Aktivisten und Pragmatiker ist diese Methode besonders gut geeignet.

Projekt-Prototyping

Projekt-Prototyping ist eine kooperationsunterstützende Methode. Um innerhalb einer Projektgruppe ein gemeinsames Verständnis für die zu bewältigenden Aufgaben im Rahmen des Projekts zu erreichen, werden in periodischen Projektsitzungen die Zielvorstellungen und Erwartungen der einzelnen Projektmitglieder erhoben und zu einer gemeinsamen Zielvorstellung geführt. Der erzielte Konsens wird in Projektnotizen schriftlich festgehalten, um bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können. [Seem96a]

Notwendige Ressourcen

Vom Durchführenden erfordert der Einsatz dieser Methode zunächst Methodenkenntnis, darüber hinaus Moderations- und Coaching-Fähigkeiten. Die Betroffenen sollten gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen, um ihre Ideen möglichst gut in den Gruppenprozeß einbringen zu können. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering einzuschätzen, da die Methode als Alternative zu (ohnehin erforderlichen) periodischen Projektbesprechungen eingesetzt werden kann. Die Akzeptanz ist als mittel einzuschätzen, da ihr Einsatz von üblichen Projektvorgehensweisen wesentlich abweicht. Der Grad der Betroffenheit ist entsprechend hoch.

Chancen

Der Einsatz der Methode birgt die Chance der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und gemeinsamer Zielvorstellungen für das bearbeitete Projekt sowie die Möglichkeit einer geordneten, ganzheitlichen Teamentwicklung.

Risiken

Da einer der wesentlichsten Punkte beim Einsatz der Methode die gemeinsame Entwicklung der Erwartungen und Ziele ist, kann bei deren Nichterfüllung Konfliktpotential aufbrechen.

Interpretation

Kosten, Zeit und Manpower für den Einsatz dieser Methode sind als relativ gering zu bewerten. Eine bessere Qualität der Projektdurchführung kann gewährleistet werden. Sie ist als eine der Kernmethoden des OL anzusehen und kulturunabhängig einsetzbar. Im Gegensatz zur Methode der moderierten Teamsitzung unterstützt Projekt-Prototyping speziell das Entwickeln von gemeinsamen Visionen und fördert Systemdenken. Damit ist sie im GPM besonders gut geeignet, um Prozeßentwicklung und -gestaltung zu begleiten, indem in den Projektnotizen jeder (wesentliche) Prozeßentwicklungsschritt dokumentiert wird. Damit wird die Prozeßgestaltung für alle Projektmitarbeiter transparent.

Der Eingriffsbereich ist auf der Ebene der Gruppe. Die Methode ist für den taktilen Lerntyp sowie für den Aktivisten und Pragmatiker gut geeignet. Sie kann in einer selbstorganisierten Struktur besser als in einer hierarchischen eingesetzt werden und führt auch zu mehr Empowerment. Der erfolgreiche Einsatz dieser Methode stärkt die Kultur.

Förderung von informellen Gruppenbeziehungen

Um die Qualität der Teamarbeit zu verbessern, werden das Klima und alle Aktivitäten gezielt gefördert, die den Aufbau und die Pflege von informellen Gruppenbeziehungen fördern. Dies kann von der Einführung von gemeinsamen Kaffeepausen bis zur Organisierung von gemeinsamen sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen reichen. Das Prinzip der Freiwilligkeit muß dabei streng gewahrt bleiben. [Jord94]

Notwendige Ressourcen

Die Durchführenden sollten Organisationstalent und Begeisterungsfähigkeit besitzen, die Betroffenen gute Kommunikationsfähigkeiten. Kosten-, Zeit und Personalaufwand sind als gering einzuschätzen. Akzeptanz als auch Grad der Betroffenheit ist als hoch einzuschätzen.

Chancen

Wenn die Methode abteilungsübergreifend eingesetzt wird, wird der Abbau von Abteilungsschranken gefördert, die Kommunikation, die Kooperation und das Betriebsklima verbessert. Probleme werden frühzeitig erkannt und ausgeräumt.

Risiken

Mißtrauen, Widerstände und Desinteresse gefährden den Einsatzerfolg der Methode.

Interpretation

Durch den Einsatz dieser Methode ist es möglich, einen zentralen "Pausenraum" zu schaffen und gleichzeitig "lokale" Kaffeekränzchen aufzulösen. Es erfolgt eine Veränderung der Struktur in Richtung Empowerment und stärkt die Kultur. Mitarbeiter lernen andere Sichtweisen kennen und verbessern dadurch ihre Zusammenarbeit und ihre Arbeitsweisen. Sie werden verantwortungsbewußter und arbeiten besser in Teams (siehe dazu [Seem97]).

Einbindung neuer Kooperationspartner

Im Rahmen der Tätigkeitsfelder einer Organisationseinheit oder einer Projektgruppe werden neue, interne oder externe Partner zur Mitarbeit eingeladen bzw. unter Vertrag genommen. [Lehn95]

Notwendige Ressourcen

Konfliktfähigkeit und Kontaktfreudigkeit sind sowohl bei den Durchführenden als auch bei den Betroffenen erforderlich. Die Durchführenden sollten zusätzlich Coaching-Fähigkeiten besitzen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering bis hoch einzuschätzen je nach Intensität der Einbindung, die Akzeptanz als gering bis mittel und der Grad der Betroffenheit als hoch.

Chancen

Die Chancen bestehen im In-Gang-Bringen bzw. Verbessern des Informationsaustausches. Neue Ideen, Sicht- und Arbeitsweisen werden entwickelt und die Kooperationsfähigkeiten verbessert.

Risiken

Konflikte und Widerstände innerhalb der neuformierten Gruppe gefährden den erfolgreichen Einsatz der Methode.

Interpretation

Die Einbindung neuer Kooperationspartner beginnt bereits im kleinen, z. B. ein Mitarbeiter einer anderen Abteilung/Gruppe wird zur Zusammenarbeit in eine Abteilung/Gruppe aufgenommen. Neue Kooperationspartner können auch externe Berater sein. Die Akzeptanz der Methode hängt davon ab, woher der Kooperationspartner kommt. Sie wird i.a. höher sein, wenn der Partner aus dem eigenen Unternehmen stammt.

Die Methode ist besonders geeignet für taktile und auditive Lerntypen, sie spricht besonders Aktivisten und Pragmatiker an. Sie ist struktur- und kulturunabhängig einsetzbar. Die Entwicklungsrichtung ist abhängig von der Zielrichtung der Durchführenden.

4.2.3 Methoden für die Prozeß-Beschreibung

In dieser Phase des GPM kommt es darauf an, alle definierten Geschäftsprozesse in einer Form zu beschreiben, daß sie von allen Organisationsmitgliedern richtig verstanden und nachvollzogen werden können. Idealerweise (aus OL-Sicht) wird die Beschreibungsform gemeinsam entwickelt. Für alle Elemente des Prozeßmodells müssen geeignete Darstellungsformen gefunden werden, die auch den dynamischen Charakter eines Geschäftsprozesses berücksichtigen.

Beziehungslandkarte

Ziel der Beziehungslandkarte ist es, die Qualität der Beziehungen in einer Arbeitsgruppe, Abteilung oder zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Eine individuelle und gemeinsame Auseinandersetzung der Teilnehmer mit dem subjektiv erlebten Beziehungsgefüge soll in Gang gebracht werden. Die Teilnehmer erarbeiten ein gemeinsames Bild der Beziehungssituation aufgrund ihrer persönlichen Einschätzung. Es muß darauf hingewiesen werden, daß es sich hierbei nur um eine Momentaufnahme von sich wandelnden Beziehungsmustern handeln kann. Die Teilnehmer erarbeiten, jeder für sich ihre individuelle Sicht der gegenseitigen Beziehungen im System. Anschließend werden die unterschiedlichen Sichtweisen vorgetragen und darüber diskutiert. [Baum95]

Notwendige Ressourcen

Die Durchführenden benötigen gute Moderationsfähigkeiten, die Betroffenen eine offene Grundhaltung sowie Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering bis mittel einzuschätzen, abhängig von der Anzahl der involvierten Personen. Die Akzeptanz ist als hoch einzuschätzen, ebenso auch der Grad der Betroffenheit.

Chancen

Diese Methode bietet die Chance, sein Empfinden und seine Meinung zu den Beziehungen in einer Arbeitsgruppe oder Abteilung zu äußern. Sie erleichtert auch das frühzeitige Erkennen von Potentialen für gute Kommunikationskanäle und von informellen Führungspersönlichkeiten.

Risiken

Da die Methode auf die Offenlegung der Beziehungen abzielt, kann unterschwellig vorhandenes Konfliktpotential zum Durchbruch kommen.

Interpretation

Die Methode ist für alle Lerntypen geeignet; vom Lernstil her betrachtet, wird der Aktivist am besten angesprochen. Sie wirkt in Richtung Empowerment und stärkt die Kultur. Beim Einsatz dieser Methode muß man sich aber immer vor Augen führen, daß ein gemeinsames Ergebnis schwer zu erreichen ist. Sie ist aber sehr gut geeignet, um informelle Führer rasch und sicher zu erkennen.

I/O-Modell

Das I/O-Modell entspricht der Grundidee des traditionellen Prozeßbegriffs (siehe dazu: ISO 9000-1:1994, [HaCha94]). Dabei werden ausgehend vom erforderlichen Input für den Geschäftsprozeß die auszuführenden Tätigkeiten identifiziert und der Output, der bei der Durchführung entsteht und für den nachfolgenden Prozeß als Input benötigt wird, festgehalten. Der Aufgabenträger des Nachfolgeprozesses wird dabei immer im Sinne der TQM-Orientierung als Kunde des Vorgängers angesehen. Angewendet auf die Analyse der wichtigsten Geschäftsprozesse, kann die Zerlegung eines Geschäftsprozesses in Teilprozesse unter Zuhilfenahme dieses einsichtigen Modells erfolgen.

Notwendige Ressourcen

Die Durchführenden sollten in analytischem Denken und Prozeßmanagement geschult sein sowie gute Konfliktlösungs- und Moderationsfähigkeiten besitzen. Die Betroffenen sollten eine möglichst offene Grundhaltung mitbringen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als mittel bis hoch einzuschätzen je nach Anzahl und Komplexität der zu analysierenden Geschäftsprozesse. Die Akzeptanz ist bei den betroffenen Mitarbeitern gering bis mittel einzuschätzen, bei den Teammitgliedern hoch. Der Grad der Betroffenheit ist für beide Gruppen hoch.

Chancen

Die erfolgreiche Anwendung der Methode führt zu einer detaillierten Beschreibung der identifizierten Geschäftsprozesse.

Risiken

Da die Methode sehr ins Detail gehen kann, kann es zu Verzettelung bei den Teammitgliedern und zu einer ablehnenden Haltung bei den nicht eingebundenen Mitarbeitern kommen. Diese kann von Neid, Angst vor Imageverlust bzw. vor Arbeitsplatzverlust begleitet sein.

Interpretation

Diese Methode ist eine Kernmethode für das Geschäftsprozeß-Management. Sie ist nur dann dem Bereich OL zuzuordnen, wenn bei ihrer Anwendung alle Betroffenen von Beginn an eingebunden werden und die Möglichkeit haben, aktiv am Gestaltungsprozeß teilzunehmen. Sie ist für alle Lerntypen geeignet, bevorzugt aber die Lernstile Pragmatiker und Theoretiker. Bei Anwendung in der oben genannten Form wird sich die Struktur in Richtung Empowerment entwickeln und die Kultur gestärkt werden.

Kundenbefragung

Die Befragung ist eine bekannte sozialwissenschaftliche Methode (siehe dazu [Roth95]). Bei der Kundenbefragung wird der betroffene Personenkreis auf die Kunden des Geschäftsprozesses beschränkt. Die Methode durchläuft die nachfolgend skizzierten drei Phasen. Zunächst gilt es für den zu befragenden Personenkreis einen geeigneten Fragebogen zu entwickeln. In der nächsten Phase werden die Befragungsteilnehmer ausgewählt, der Fragebogen ausgeteilt und nach einer vorher vereinbarten Zeitspanne die ausgefüllten Fragebögen wieder eingesammelt. In der anschließenden letzten Phase werden die Ergebnisse ausgewertet und der Handlungsbedarf abgeleitet. Durch diese strukturierte Erhebung der Kundenanforderungen mit Hilfe eines Fragebogens wird die Basis für mögliche Verbesserungspotentiale der Geschäftsprozesse geschaffen.

Notwendige Ressourcen

Die Durchführenden sollten gute Methodenkenntnisse (Fragebogenentwicklung, Statistikkenntnisse) besitzen. Die Betroffenen benötigen Offenheit und Interesse, sie sollten ihr Unternehmen gut kennen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als mittel bis hoch einzuschätzen je nach Anzahl der Befragten. Die Akzeptanz ist als mittel (bei den Mitarbeitern) bis hoch (bei den Kunden) einzuschätzen. Der Grad der Betroffenheit ist ebenfalls mittel bis hoch.

Chancen

Durch Einsatz der Methode können die Kundenwünsche besser kennengelernt werden.

Risiken

Negatives Feedback der Kunden kann zu Demotivation der Mitarbeiter führen.

Interpretation

Entscheidend für den Erfolg der Kundenbefragung ist ein interessant aufgebauter Fragebogen, damit ausreichend hohe Rücklaufquoten erreicht werden. Beim Einsatz dieser Methode steht ein relativ geringer Aufwand einem hohen Nutzen gegenüber. Durch die persönliche (durch Mitarbeiter der Firma durchgeführte) Befragung des Kunden kann er seine Wünsche, Beschwerden und andere wichtige Perspektiven mitteilen. Im Gegensatz zu Marktanalysen oder Marktstudien, bei denen kein direkter Kundenkontakt erfolgt und man auf die mehr oder weniger ausführliche schriftliche Beantwortung der Fragen angewiesen ist, kann im Falle einer persönlichen Befragung durch die Möglichkeit von Rückfragen ein ganzheitlicheres Bild der Kunden-Lieferantenbeziehung abgeleitet werden.

Stärken-/Schwächenkatalog

In Teamarbeit wird ein Katalog erstellt, der die Beschreibung der festgestellten Stärken und Schwächen der betrachteten Organisationseinheit enthält. Dieser dient der Identifikation der Verbesserungspotentiale.

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden ist für den Einsatz dieser Methode Moderations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit erforderlich. Die Betroffenen sollten eine offene Grundhaltung besitzen und ebenfalls gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering einzuschätzen, da bei entsprechender Vorbereitung die Teambesprechungen schnell und effizient abgewickelt werden können. Die Akzeptanz ist als hoch einzuschätzen und der Grad der Betroffenheit mittel bis hoch.

Chancen

Bei guter Moderation der Teambesprechungen besteht die Chance, daß viele Mitarbeiter ihre persönlichen Sichtweisen darstellen und so das Erkennen nicht ausgeschöpfter Verbesserungspotentiale schneller erfolgt.

Risiken

Bei Aufbrechen unterschwellig vorhandener Konflikte kann ein Rückzug der Mitarbeiter aus Angst vor negativem Feedback erfolgen. In diesem Fall ist es die wichtigste Aufgabe des Moderators, sofort Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um eine weitergehende Eskalation der Konflikte zu verhindern.

Interpretation

Diese Methode hat sich in der Praxis bewährt und ist mit relativ geringem Aufwand durchführbar. Man sollte sich jedoch der Subjektivität der Methode bewußt sein, da in bestimmten Situationen eine Stärke zu einer Schwäche werden kann und umgekehrt. Sie ist für alle Lerntypen und -stile geeignet, strukturunabhängig einsetzbar. In einer starken Kultur ist sie allerdings mit größeren Erfolgsaussichten anwendbar. Verlässlichere Ergebnisse sind mit dieser Methode erzielbar, wenn sie in Verbindung mit der Kundenbefragung durchgeführt wird.

4.2.4 Methoden für die Prozeß-Messung

Aus OL-Sicht ist in dieser Phase besonders zu beachten, daß die Entwicklung und Einführung von geeigneten Meßmethoden strikt partizipativ geschieht. Dabei sollte auch bedacht werden, daß für Prozesse mit einem niedrigen Strukturierungs- und/oder Reifegrad situativ angepaßte und "weiche" Maßzahlen wesentlich besser geeignet sind als "harte" Maßzahlen, die leicht in die Irre führen können.

G/Q/M-Methode mit Entity Templates

G/Q/M steht für goal/question/metric (Ziel/Frage/Maßzahl). Ausgehend von einem definierten Ziel werden Fragen formuliert, die auf natürliche Weise zur Identifikation von Maßzahlen für die Messung des Zielerreichungsgrads führen. Unterstützt wird diese Methode durch die Anwendung von Entity Templates. Ein Entity Template ist eine Tabelle, die die drei Hauptkategorien Produkt, Prozeß und Ressource enthält. Je nach betrachteten Geschäftsprozeß (GP) werden diese Hauptkategorien weiter untergliedert: die Kategorie "Produkt" in alle Produkte, die von diesem GP erzeugt werden, die Kategorie "Prozeß" in die wichtigsten Aktivitäten des GP und die Kategorie "Ressource" in die wichtigsten Ressourcen, die für den GP benötigt werden (siehe dazu [Mitt96a], [Mitt96c]). Je Ziel wird ein Entity Template mit Fragen je definierter Kategorie gefüllt. Die Fragen enthalten implizit eine passende Maßzahl zur jeweiligen Kategorie. Diese Vorgangsweise sorgt dafür, daß ein umfassendes, intuitives Maßzahlensystem entsteht. [BaRo88]

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden erfordert der Einsatz dieser Methode neben einer guten Methodenkenntnis ausgeprägte Moderationsfähigkeiten, von den Betroffenen Kommunikationsfähigkeiten. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als gering bis mittel einzuschätzen, da die Methode durch ihren intuitiven Ansatz leicht durchgeführt werden kann. Sowohl die Akzeptanz als auch der Grad der Betroffenheit ist als hoch einzuschätzen.

Chancen

Da von definierten Zielen ausgegangen wird und die Maßzahlen stets einem oder mehreren konkreten Zielen direkt zugeordnet werden, wird zielgerichtetes Arbeiten sehr gefördert. Außerdem werden nur Maßzahlen verwendet, deren Einsatz auch einsichtig ist, weil jede Maßzahl mit einer Frage gekoppelt ist, die den Sachverhalt treffend charakterisiert.

Risiken

Die konsequente Anwendung der Methode kann aber auch zu einem zu detaillierten Maßzahlensystem führen.

Interpretation

Diese Methode ist in der Praxis leicht anwendbar. Sie ist sowohl für managementorientierte als auch für technisch orientierte Mitarbeiter geeignet. Introvertierte Mitarbeiter könnten Probleme mit dieser Methode haben, da die Anwendung am besten im Rahmen einer Gruppendiskussion erfolgt. Werden mehr als 15 bis 20 Maßzahlen vereinbart, besteht die Gefahr, daß die Mitarbeiter das Maßzahlensystem nicht mehr überblicken können. Dies führt schlußendlich dazu, daß die Mitarbeiter die Aufzeichnung der vereinbarten Maßzahlen einstellen, da der Aufwand für die Maßzahlenerhebung den Nutzen übersteigt. Die Methode ist am besten für auditive und taktile Lerntypen und bei einem aktivistischen Lernstil geeignet. Sie ist strukturunabhängig einsetzbar und führt zu Empowerment. Ebenso ist sie kulturunabhängig einsetzbar und führt zu einer Stärkung der Kultur.

Maßzahlenauswertung/-beurteilung im Team

Die Maßzahlen für die Prozeßbewertung, die im Team vereinbart wurden, werden periodisch ausgewertet und im Team beurteilt. Sie stellen die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen dar [Mitt96b].

Notwendige Ressourcen

Die Durchführenden benötigen Moderationsfähigkeiten und Führungsqualitäten, die Betroffenen ein Grundverständnis für Messen, Offenheit sowie Team- und Kommunikationsfähigkeiten. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als niedrig bis mittel einzuschätzen. Die Akzeptanz ist als hoch einzuschätzen, weil Mitarbeiter gewöhnlich an einer Eigeneinschätzung interessiert sind. Da die Gesamtauswertung auf den Maßzahlen der einzelnen Mitarbeiter basiert und individuell erhoben werden, ist der Grad der Betroffenheit als hoch einzuschätzen.

Chancen

Unter der Voraussetzung eines offenen Betriebsklimas wird der Teamgeist gestärkt und ein funktionierender kontinuierlicher Verbesserungsprozeß installiert.

Risiken

Ein negativer Verlauf des Methodeneinsatzes kann zur Zerstörung des Teamgeists führen und zu Vertrauensverlust. Mobbing bzw. Mobbing-ähnliche Verhaltensweisen können auftreten.

Interpretation

Die Akzeptanz für den Einsatz der Methode ist nur mittel zu bewerten, da offene Kommunikation, wie es der Einsatz dieser Methode erfordert, nicht immer anzutreffen ist. Auf jeden Fall erfordert der Einsatz dieser Methode ein hohes Maß an organisationaler und individueller Reife. Weiters muß eine tragfähige Vertrauensbasis im Team vorhanden sein.

Systemsimulation

Die Teilnehmer an einer Systemsimulation führen ein methodisch unterstütztes Spiel am Computer durch. In mehreren Schritten formulieren die Teilnehmer zunächst in strukturierten Kommunikationsprozessen ihre Fragestellung. Danach wird ein Modell dieser Fragestellung erstellt, indem die Systemvariablen, die aus der Sicht der Teilnehmer auf die Fragestellung wirken, identifiziert und miteinander vernetzt werden. Somit entsteht ein Systemmodell der Fragestellung als Ergebnis des Gruppenprozesses. Im eigentlichen Prozeß der Simulation werden die Einflußfaktoren, die auf das Systemmodell wirken, systematisch variiert. So werden systemische Zusammenhänge und Abhängigkeiten sichtbar [Seem96b].

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden werden gute Methodenkenntnis und Moderationsfähigkeiten sowie technisches Verständnis erwartet. Die Betroffenen benötigen die Kenntnis des Istzustandes und Abstarktionsfähigkeit. Das Denken in Modellen sollte ihnen geläufig sein. Kosten-, Zeit- und

Personalaufwand sind mittel bis hoch einzuschätzen, da auch technisches Equipment zur Durchführung der Methode erforderlich ist. Die Akzeptanz ist als mittel einzuschätzen, der Grad der Betroffenheit gering bis mittel.

Chancen

Der erfolgreiche Einsatz der Methode führt zu mehr und exakterem Wissen über die Organisation als Ganzes und zu Transparenz der Zusammenhänge. Verbesserungspotentiale werden leichter erkannt. Konfrontationen werden weitgehend vermieden, da man auf abstrakter Ebene arbeitet. Alternative Szenarien können durchgespielt und bewertet werden.

Risiken

Da die konkreten Situationen in abstrakte Modelle überführt werden, kann es zu einem Verlust des Realitätsbezugs kommen. Durch den falschen Einsatz technischer Hilfsmittel können Fehlinterpretationen entstehen, die zu falschen Ergebnissen führen.

Interpretation

Diese Methode ist eine Kernmethode für OL, da sie das Denken in Modellen und Systemen fördert. Der Einsatz dieser Methode ist vor allem in technisch-orientiertem Umfeld zu bevorzugen und kann dort zu einer Akzeptanzsteigerung führen. Sie spricht vor allem jene Mitarbeiter an, die in abstraktem und modellhaftem Denken geschult sind.

Sie ist kulturunabhängig einsetzbar, kann aber nur in einer selbstorganisierten Struktur durchgeführt werden. Ihr Einsatz stärkt die Kultur und das Empowerment in der Organisation. Visuelle und auditive Lerntypen werden von ihr besonders gut angesprochen, die Lernstile Theoretiker und Reflektor werden besonders gut unterstützt.

4.2.5 Methoden für die Prozeßbeherrschung

In dieser Phase des GPM geht es im wesentlichen darum, die nun vollständig spezifizierten Geschäftsprozesse so in der Organisation zu verankern, daß sie selbstständig von allen Organisationsmitgliedern in der erforderlichen Qualität ausgeführt werden können.

Alle OL-Methoden, die diesen Prozeß der Verinnerlichung entsprechend begleiten und verstärken, kommen hier zum Einsatz. Ebenso brauchbar sind Methoden, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihren Geschäftsprozeß bewußt in die definierte Zielrichtung zu steuern.

Coaching

Coaching ist eine Form von lernpartnerschaftlicher Beziehung. Beim Coaching liegt der Fokus auf der Absicherung längerfristiger Arbeitsergebnisse, deren Erbringung sich über einem Zeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr erstrecken können. Der Ansatz des Helfens liegt im gemeinsamen Durcharbeiten von Problemen mit dem Ziel, neue Fähigkeiten auszuprobieren und zu erwerben. Management by Coaching bedeutet in diesem Kontext, daß es dem Manager nicht gestattet ist, operative Tätigkeiten im Team zu übernehmen. Er sorgt für den notwendigen bidirektionalen Informationsfluß und erfüllt die Aufgabe einer Interventionsstelle bei Konflikten im Team, die von diesem nicht selbst gelöst werden können [PrBü94].

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden sind vor allem Führungsqualitäten und soziale Kompetenz erforderlich. Die Betroffenen müssen Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und gute Kommunikationsfähigkeiten mitbringen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als mittel einzuschätzen. Die Akzeptanz ist als mittel bis hoch, der Grad der Betroffenheit als hoch einzuschätzen.

Chancen

Bei positivem Verlauf führt diese Methode zur optimalen Entfaltung eines Individuums, zu optimalem Einsatz des betroffenen Mitarbeiters und damit zu hoher Arbeitszufriedenheit.

Risiken

Negativer Verlauf kann zu Frustration bis hin zu Arbeitsverweigerung und innerer Kündigung führen.

Interpretation

Die Akzeptanz dieser Methode ist sehr stark von den persönlichen Einstellungen des betroffenen Mitarbeiters abhängig. Der Erfolg der Methode ist nur dann gewährleistet, wenn der Coach ausgezeichnete Führungsqualitäten besitzt. Die Methode ist besonders gut für auditive und taktile Lerntypen geeignet, die Lernstile Aktivist und Pragmatiker werden besonders gut angesprochen. Sie ist kulturunabhängig einsetzbar und führt je nach Zielsetzung zu einer Stärkung oder Schwächung der Kultur. In einer eher selbstorganisierten Struktur wird sie besser eingesetzt werden können und die Entwicklung in Richtung mehr Empowerment vorantreiben.

Interaktionsanalyse

Diese Methode ermöglicht die Analyse der Interaktionen von Menschen untereinander und mit Objekten ihrer Arbeitsumgebung durch die systematische Auswertung von Videoaufnahmen. Sie erlaubt die Analyse von praktizierten Arbeitsabläufen in dem Kontext, in dem sie erfolgen [Jord94].

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden wird vor allem soziale Kompetenz erwartet. Die Betroffenen sollten eine möglichst offene Grundhaltung einnehmen und zweckmäßigerweise interdisziplinäre Fachkompetenz besitzen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind als hoch einzuschätzen, da sowohl technisches Equipment benötigt wird als auch entsprechend viel Zeit für die Analyse der Videoaufzeichnungen. Die Akzeptanz für den Methodeneinsatz ist als mittel einzuschätzen und der Grad der Betroffenheit hoch.

Chancen

Diese Vorgangsweise führt zu einem besseren Verständnis der Arbeitsabläufe. Unbewußtes Verfahrenswissen der Mitarbeiter wird durch die Diskussionen im Team explizit und damit verwendbar.

Risiken

Wenn allerdings der Methodeneinsatz zu einem reinen Kontrollmechanismus verkommt, dann ist die Ablehnung durch die Mitarbeiter unvermeidlich.

Interpretation

Die erfolgreiche Anwendung dieser Methode bedarf einer intensiven Vorbereitung, im speziellen bei komplexen, interaktiven Prozessen. Weiters muß den Betroffenen zugesichert werden, daß z. B. die Geschäftsleitung nicht berechtigt ist, alle Videoaufzeichnungen nach Belieben zu sichten. Die Sichtung erfolgt nur gemeinsam mit den Betroffenen und nur zu den vorab vereinbarten Zwecken.

Die Methode ist lernstilunabhängig einsetzbar, visuelle und taktile Lerntypen werden besonders gut angesprochen. Sie ist auch kulturunabhängig einsetzbar, aber besser in einer selbstorganisierten Struktur. Je nach Zielrichtung wird die Kultur gestärkt oder geschwächt.

Intergruppen-Team-Entwicklung

Mit Hilfe der Intergruppen-Teamentwicklung [Böhm81] wird die Verbesserung von Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Gruppen angestrebt. Die Methode beinhaltet die folgenden vier Schritte:

1. Erarbeiten von Bildern: Selbstbild der Gruppe, Bild der anderen Gruppe, Spiegelbild

2. Austausch der Bilder
3. Erstellen einer gemeinsamen Problemliste
4. Erarbeiten von Lösungsplänen in gemischten Untergruppen

Notwendige Ressourcen

Der Durchführende sollte über gute Moderationsfähigkeit verfügen, die Betroffenen sollten die Fähigkeiten Offenheit und Aufgeschlossenheit besitzen. Der Kosten-, Zeit- und Personalaufwand ist als mittel einzuschätzen. Die Akzeptanz für den Einsatz der Methode ist hoch, ebenso aber auch der Grad der Betroffenheit der Teilnehmer.

Chancen

Die Chancen beim erfolgreichen Methodeinsatz liegen im Aufbau informeller Informationskanäle, beim Abbau von Barrieren innerhalb der Organisation und vor allem in der Verbesserung der Kommunikation an den internen und externen Schnittstellen der Organisation.

Risiken

Bei fehlender sozialer und/oder fachlicher Kompetenz des Moderators besteht die Möglichkeit des Ausbruchs von Intergruppenkonflikten, die die Beziehungsebene so nachhaltig stören können, daß eine konstruktive Zusammenarbeit der Beteiligten nicht mehr möglich ist.

Interpretation

Die Methode ist besonders dafür geeignet, um Schnittstellenprobleme innerhalb der Organisation rasch und nachhaltig zu lösen. Dies führt meist nicht nur zur Verbesserung der Kommunikation an den internen sondern auch an den externen Schnittstellen. Die Anwendung der Methode bewirkt eine Entwicklung der betroffenen Gruppen in Richtung Empowerment. Die Unternehmenskultur wird gestärkt.

4.2.6 Methoden für die Prozeßverbesserung

In dieser Phase des GPM kann davon ausgegangen werden, daß alle Organisationsmitglieder das Prozeßdenken verinnerlicht haben. Hier sind alle Methoden einzusetzen, die die Rückkoppelung von Problemerkennung zur Realisierung von Verbesserungspotentialen in Gang bringen.

Bildung von Erfahrungsgemeinschaften

Personen, die gleiche oder ähnliche Tätigkeiten ausführen, treffen sich regelmäßig, um sich über die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit ausführen, auszutauschen. Insbesondere wird über die bei der Ausführung der Tätigkeiten aufgetretenen Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten diskutiert. Unterstützend können Videoaufnahmen von typischen Tätigkeiten gezeigt und besprochen werden (siehe dazu auch "Interaktionsanalyse"), um auch jenes Wissen, das nur implizit bei der Tätigkeitsausführung angewandt wird, explizit und damit allen Gruppenmitgliedern zugänglich zu machen [Jord94].

Notwendige Ressourcen

Vom Durchführenden erfordert die Anwendung dieser Methode vor allem hohe soziale Kompetenz, verbunden mit Coaching-Erfahrung und Organisationstalent. Die von der Methodendurchführung Betroffenen sollten die Fähigkeiten Flexibilität, Kontaktfreudigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft besitzen. Kosten-, Zeit- und Personalaufwand sind bei der Methodenanwendung als mittel einzuschätzen. Werden Videoaufnahmen zur Unterstützung der Methode zusätzlich eingesetzt, ist der Aufwand entsprechend höher. Der Grad der Betroffenheit aller Beteiligten ist als hoch einzuschätzen, da neben der fachlichen Ebene die persönliche stark angesprochen wird.

Chancen

Der erfolgreiche Einsatz der Methode birgt die Chance einer evolutionären Prozeßverbesserung, der Wissenstransfer passiert nicht nur auf der fachlichen, sondern auch

auf der Beziehungsebene. Die Kommunikation und die Qualität der Zusammenarbeit wird deutlich verbessert, da die Methode vor allem das Knüpfen informeller Kontakte unterstützt.

Risiken

Weitergehende Verbesserungspotentiale bleiben ungenutzt, weil die Konzentration zu sehr auf den bestehenden Abläufen liegt.

Interpretation

Die Akzeptanz dieser Methode ist sehr stark von den persönlichen Einstellungen der Mitarbeiter abhängig. Der Einsatz hat auf jeden Fall Auswirkungen auf die Mitarbeiter, da sie einem ständigen Lernprozeß ausgesetzt sind. Sie hat aber auch Auswirkungen auf die Kultur im Unternehmen, denn eine schwache Kultur kann durch den Einsatz gestärkt, aber eine starke nicht geschwächt werden.

Konfrontation mit neuen, herausfordernden Aufgaben

Dem Mitarbeiter werden neue Aufgaben gestellt, die für ihn eine Herausforderung darstellen. Sieht sich der Mitarbeiter in der Lage, die Aufgaben in dem geplanten Zeitraum zu bewältigen, so wirkt dies äußerst motivierend. Diese Konfrontation bietet auch die Chance, neugelernte Verhaltensweisen zu üben bzw. alte in dem neuen Bezugsrahmen zu überprüfen und ggf. zu verbessern. [Lehn95]

Notwendige Ressourcen

Coaching-Fähigkeiten und Risikobereitschaft sind für die Durchführenden notwendige Eigenschaften, die Betroffenen sollten flexibel und selbstbewußt sein. Der Kosten-, Zeit- und Personalaufwand ist als mittel einzuschätzen, da zur Absicherung der angestrebten Ergebnisse periodische Treffen aller Beteiligten notwendig sind.

Chancen

Die Chance besteht darin, daß der Mitarbeiter einem ständigen Lernprozeß unterliegt, der unmittelbar mit seinem Arbeitsumfeld gekoppelt ist. Diese Art "Training-on-the-job" ist äußerst effizient und fördert insbesondere die Motivation.

Risiken

Über- bzw. Unterforderung bei der Aufgabenbewältigung kann sehr leicht zum gegenteiligen Effekt der Demotivation bis hin zu Arbeitsverweigerung und innerer Kündigung führen.

Interpretation

Die Methode ist sehr gut und leicht einsetzbar. Die Anwendung muß durch entsprechendes Coaching unterstützt werden, um negativen Tendenzen (siehe Risiken) sofort gegensteuern zu können. Eine wesentliche Voraussetzung ist, daß im Unternehmen genügend neue Aufgaben vorhanden sein müssen. Die Methode ist kultur- und strukturunabhängig einsetzbar. Abhängig vom verfolgten Ziel kann langfristig betrachtet sowohl eine Stärkung als auch eine Schwächung der Unternehmenskultur erreicht werden.

Konfrontationstreffen

Konfrontationstreffen [Böhm81] sind als Ein-Tages-Sitzungen angelegt, an denen das gesamte Management einer Organisation teilnimmt, um Probleme zu identifizieren und Aktionen zu deren Behebung zu planen. Konfrontationstreffen sind vorteilhaft, wenn

- bei der gesamten Führung ein Bedürfnis nach Untersuchung der eigenen Arbeitsweise vorhanden ist,
- nur wenig Zeit dazu zur Verfügung steht,
- schnelle Veränderungen erwünscht sind,

das Top-Management ein gründliches Interesse an der Lösung der bestehenden Probleme besitzt,

das Top-Management ausreichend Zusammenhalt besitzt, um Nachfolgetreffen zu realisieren,

in der Organisation Veränderungsprozesse schon eingeleitet wurden bzw. gerade eingeleitet werden.

Notwendige Ressourcen

Von den Durchführenden erfordert der Einsatz dieser Methode sehr gute Moderationsfähigkeiten und hohe Problemlösungskompetenz, von den Betroffenen Problembewußtsein und Flexibilität. Kosten-, Zeit- und Personaleinsatz sind als gering bis mittel einzuschätzen, die Akzeptanz und der Grad der Betroffenheit als mittel bis hoch.

Chancen

Die Chance besteht in der Möglichkeit einer schnellen Lösung von Problemen, die eskaliert sind.

Risiken

Der Zeitrahmen von einem Tag kann ev. zu wenig sein, um komplexe Probleme zu lösen. Der Methodeneinsatz kann zum Aufdecken von versteckten Problemen wie z. B. schwelenden Konflikten im Top-Management führen. Die sofortige Behandlung des Problems ist in einem solchen Fall sehr ratsam.

Interpretation

Im Bereich der Struktur ist die mögliche Veränderung in Richtung Empowerment oder in Richtung Hierarchie von den Zielen des Methodeneinsatzes abhängig. Die Methode ist kultur-unabhängig einsetzbar. Generell kann man sagen, daß der Erfolg von Konfrontationssitzungen wesentlich davon abhängt, welche Ziele in den Sitzungen verfolgt werden. Bei dieser Art von Sitzungen kann sich leicht ergeben, daß keine Lösungen bzw. Ergebnisse und somit auch keine Veränderungen erzielt werden. Dies kann sich demotivierend auf die Sitzungsteilnehmer auswirken.

5.0 Zusammenfassung und Ausblick

Der Einsatz von OL-Methoden im GPM ist insgesamt betrachtet sehr empfehlenswert, da der Mensch als Ausgangspunkt und Ziel jeder Organisation besonderer Beachtung bedarf. Technokratische Ansätze scheitern nicht zuletzt am Widerstand der betroffenen Organisationsmitglieder. Der Einsatz der OL-Methoden muß allerdings gut geplant und vorbereitet, sowie professionell durchgeführt und nachbearbeitet werden. Ist das erforderliche Qualifikationsprofil in der Organisation nicht vorhanden, so sollte man nicht zögern, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Es wird auch nicht genügen, nur eine einzelne Methode einzusetzen, sondern man wird je nach Zielsetzungen und Randbedingungen einen passenden Methodenmix auswählen. Um diese Auswahl zu erleichtern, wurde in der vorliegenden Methodenbewertung der Einschätzung der Einsatzmöglichkeiten besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Weitergehende Forschungsarbeiten sind hier nötig.

Dank

Ich bedanke mich ganz herzlich bei den Mitgliedern der CC GPM-Arbeitsgruppe "Organizational Learning": Susanne Anger, Franz M. Auinger, Franz F. Folkendt und Bernhard Starzer-Eidenberger für ihre wichtigen Praxisbeiträge, Andrea Hörandtner und Veronika Pilsl für ihre Beiträge zu den Themen "Struktur" und "Kultur", Oliver Lindlbauer und Erich Platzer für ihre Beiträge zum Thema "Lernen" und zur Entwicklung der Methodeneinschätzung, sowie Silvia Hartl für ihren Beitrag zur Kultureinschätzung und ihrer konsequenten Dokumentation aller AG-Arbeitsergebnisse.

6.0 Literatur

- [Argy94] Argyris, C.: *On Organizational Learning*. Blackwell, Oxford 1994.
- [BaRo88] Basili, V.R.; Rombach, D.: *The TAME project. Towards improvement-orientated software environments*. In: IEEE Trans Soft Eng, 14 (1988) 6, S. 758 - 773.
- [Baum95] Baumgartner, I.; et al.: *OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Haupt, Wien 1995.
- [Böhm81] Böhm, J.: *Einführung in die Organisationsentwicklung: Instrumente, Strategien, Erfolgsbedingungen*. Sauer, Heidelberg 1981.
- [Cerm93] Cermak, P.: *Methodologie - Methodik - Methode*. In: Mitteilungen der GI-Fachgruppe "Entwicklungsmethoden für Informationssysteme und deren Anwendung", Heft 2 (1993), S. 41-42.
- [ClKe95] Clutterbuck, D.; Kernaghan, S.: *Empowerment: So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter*. verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 1995.
- [Deri95] Derieth, A.: *Unternehmenskommunikation: eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Oplanden 1995.
- [Fopp68] Foppa, K.: *Lernen, Gedächtnis, Verhalten*. 4. Auflage, Köln - Berlin 1968.
- [Fres76] Frese, E.: *Aufbauorganisation*. Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen 1976.
- [Gabl93] *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler Verlag, 13. Auflage, Wiesbaden 1993.
- [HaCha94] Hammer, M.; Champy, J.: *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*. Campus Verlag, 2. Auflage, Frankfurt 1994.
- [Hamm96] Hammer, M.: *"Next Big Thing"*. In: The Wall Street Journal, 26. November 1996.
- [Heim96] Heimbrock, K. J.: *Erst positive Erfahrungen mit dem Neuen wirken motivierend - Vom Umgang mit Widerständen im Re-Engineering-Prozeß*. In: Computerwoche 48/96, S. 60-62.
- [HoMu82] Honey, Mumford: 1982.
- [Jord94] Jordan, B.: *A Learning Organization in the Making*. Palo Alto 1994.
- [Jung95] Jung, H.: *Personalwirtschaft*. Oldenbourg Verlag, München-Wien-Oldenbourg 1995.
- [Keef89] Keefe, J.W.: *Learning style profile handbook - Accomodating perceptual, study and instructional preferences*. Volume 2, Reston 1989, National Association of Secondary School Principals
- [KiKu83] Kieser, A.; Kubicek, H.: *Organisation*. de Gruyter Verlag, Berlin 1983.
- [Klei94] Kleinsorge, P.: *Geschäftsprozesse*. In: Masing, W. (Hrsg.): *Handbuch Qualitäts-Management*, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, Wien 1994, S. 49-64.
- [KoFr75] Kolb, Fry: 1985.
- [LaLi93] Laux, H.; Liermann, F.: *Grundlagen der Organisation*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 1993.
- [Lehn91] Lehner, et al.: *Organisationslehre für Wirtschaftsinformatiker*. Hanser Verlag, München - Wien 1991.
- [Lehn95] Lehner, J.: *Lernen und Entwicklung*. Institutsskriptum, Linz 1995.
- [Mitt96a] Mittelmann, A.; et al.: *ami-Vorgehensmodell in der Praxis*. In: *Wirtschaftsinformatik* 38 (1996) 6, S. 601-607.

- [Mitt96b] Mittlmann, A.: *The Implementation of a Measurement Plan in an Industrial Environment*. Proceedings 6th International Workshop on Software Metrics Regensburg, September 1996, S x-x.
- [Mitt96c] Mittlmann, A.: *The ami Approach Applied to an Object-Oriented Energy Management System*. Proceedings of 3rd European ami User Group Workshop 1996, Brighton.
- [Paul93] Paulk, M. C.; et al.: *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)*, Technical Report, CMU/SEI-93-TR-24. Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, Pittsburgh 1993.
- [PrBü94] Probst, J.B.; Büchel, B.S.T.: *Organisationales Lernen*, o.A., Wiesbaden 1994.
- [Roth95] Roth, E.: *Sozialwissenschaftliche Methoden*. 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 1995.
- [Sche95] Schein, E.: *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main; New York 1995
- [Scher88] Schertler, W.: *Unternehmensorganisation: Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung*. Oldenbourg Verlag, München 1988.
- [Schu93] Schuler, H.: *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 1. Auflage, Göttingen 1993.
- [Seem96a] Seemann, P.: *Real-World Knowledge Management: What's Working for Hoffmann-LaRoche*. Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, CBI310, Zürich 1996.
- [Seem96b] Seemann, P.: *Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements*. o.A., o.O. 1996.
- [Seem97] Seemann, P.: *Knowledge Management - Value and Applications*. In: CC GPM Konferenz Proceedings, Linz 1997.
- [Stri88] Striening, H.-D.: *Prozeßmanagement*. o.A., Frankfurt 1988.
- [TaSc58] Tannenbaum, R.; Schmidt, W. H.: *How to Choose A Leadership Pattern*. In: Harvard Business Review, (2)1958.
- [Witt93] Wittlage, H.: *Unternehmensorganisation: Einführung und Grundlegung mit Fallstudien*. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH, Herne/Berlin 1993.