

Karl Werner Wagner
Gerold Patzak

Performance Excellence

Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozess- management

2., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER

Wagner/Patzak

Performance Excellence

Der Praxisleitfaden
zum effektiven
Prozessmanagement

Karl Werner Wagner
Gerold Patzak

Performance Excellence

Der Praxisleitfaden
zum effektiven
Prozessmanagement

2., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2015 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung und Satz: Thomas Gerhardy
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43024-2
E-Book-ISBN 978-3-446-43181-2

Existieren heißt sich verändern.

Sich verändern heißt reifen.

Reifen heißt sich selbst endlos neu erschaffen.

Henri Bergson

Vorwort

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement ist in langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar.

Nach den Modetrends der New Economy, des Shareholder-Value und der kurzfristigen Optimierungen kommen viele Unternehmen heute wieder auf den Kern nachhaltiger Unternehmensgestaltung zurück. Im Fokus steht nicht das Optimieren finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens und der Organisation. **Performance Excellence** steht für effektives Prozessmanagement im Rahmen der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, wie die Strategie richtig und effektiv in Prozesse umgesetzt wird und wie daraus Organisationsstrukturen abgeleitet werden.

Performance Excellence ist hierbei die Ausrichtung, um Innovation, Produktivität und wirtschaftliches Ergebnis einer Organisation nachhaltig zu steigern.

Die Zufriedenstellung der „Stakeholder“ und die Konzentration auf die Kernkompetenzen verlangen den Übergang vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. Geschäftsprozesse durchschneiden horizontal die einzelnen Funktionsbereiche, sind auf die Befriedigung interner und/oder externer Kunden gerichtet, schaffen Werte, optimieren die Organisation als Ganzes und werden von durchsetzungsstarken Führungskräften geleitet. Zukunftsorientierte Unternehmen haben diesen Übergang von der innenorientierten Denkungsweise in Abteilungsgrenzen zur außen- und damit kundenorientierten Handlungsweise erfolgreich proaktiv vollzogen.

Dieses Buch unterstützt bei der **methodischen Umsetzung des Prozessmanagements** und erhebt den Anspruch, hierin Standards zu setzen.

Der im Buch beschriebene Ansatz des Prozessmanagements unterscheidet sich von anderen nicht nur durch seine fundierte Aufbereitung und methodische Absicherung, sondern vor allem durch seinen in vielen Projekten **umgesetzten Praxisbezug**. Deshalb richtet sich das Buch an Anwender und Führungskräfte in den Unternehmen sowie an Leser in Forschung und Lehre gleichermaßen.

Das Buch erläutert als Basis die Entwicklung des Prozessmanagementprinzips, dessen Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung, die Regelkreise und den Bezug zur Prozesslandschaft des Unternehmens sowie die Auswirkung von Prozessmanagement auf die Unternehmensorganisation. Als zentrale Struktur von **Performance Excellence** versteht sich der „Process Life Cycle“, der ausgehend von der Prozesslandschaft über die

4-Schritte-Methodik der Prozessdefinition hin zur Prozessregelung führt. Das Prozessmonitoring schließt den Prozesslebenszyklus mit der Rückkopplung zur Prozesslandschaft.

Besonders die 4-Schritte-Methodik zur Prozessdefinition ist mit umfangreichen Vorgehensprinzipien und Umsetzungsbeispielen aufbereitet und vermittelt dadurch ein vollständiges Bild des theoretischen Fundaments und dessen praktischer Umsetzung.

Ein weiterer Schwerpunkt des Buchs liegt im aktiven Leben von Prozessmanagement und dem Einfluss des Menschen und des sozialen Systems auf die Gestaltung von Prozessmanagementsystemen. Dem Anwender wird dabei eine Fülle von Umsetzungsunterstützungen an die Hand gegeben.

Aktuellste Entwicklungen im Prozessmanagement, die Integration von Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen, die Berücksichtigung von Bewertungsmodellen bei Prozessoptimierungen, die Verbindung mit der Balanced Scorecard zur Prozesszieldefinition und pragmatische Ansätze der Prozesskostenrechnung finden Berücksichtigung.

Der in vielen Projekten in verschiedenen Branchen angewendete und erprobte Projektablauf bildet einen methodischen Vorgehensrahmen zur Einführung des Prozessmanagements in Organisationen – unabhängig von deren wirtschaftlicher Ausrichtung, ob Profit- oder Non-Profit-Unternehmen. Er bildet in Form von Umsetzungsbeispielen den Abschluss des Buchs.

Der Bedeutung von **Performance Excellence** in der praktischen Unternehmensführung wird in den letzten Jahren durch die Rolle bzw. durch das **Berufsbild** des **Prozessmanagers** verstärkt Rechnung getragen. Das Buch ist somit ein „**Body of Knowledge**“ für das Prozessmanagement und ist auch Ausbildungsgrundlage für die **Zertifizierung** von **Prozessmanagern** („PcM“ und „SPcM“) gemäß ISO 17024.

Herzlich danken möchten wir DI Dr. Roman Käfer und DI Michael Korner für ihre Beiträge zu den Kapiteln 10 und 11. Mag. Christian Spilauer sei noch gesondert Dank ausgesprochen für seine profunden und anwendungsorientierten Beiträge zum Thema Prozesse betreiben, steuern und verbessern sowie den Zugängen zur Prozesslandkarte. Das Kapitel 7 „Wertstromorientiertes Prozessmanagement“ erfuhr durch den Beitrag von DI Christian Vogel eine sehr wichtige Vertiefung. Hierbei gebührt ihm unser Dank für seine vorbildliche Unterstützung.

Unser besonderer Dank gilt Frau Cornelia Kammels BA für ihre Beiträge im Kontext der Prozesse und Unternehmensführung, ihr sehr großes Engagement und ihren unbändigen Willen zur Excellence. Herzlich danken dürfen wir Ing. Petra Dorner für ihren Beitrag zu Prozesse leben, Kerstin Matern und dem gesamten Team der Procon für die unermüdliche und geduldige Überarbeitung, Ergänzung und Finalisierung des Werks.

Von hoher Bedeutung für die Finalisierung des Werks war die konstante, fleißige und konsequente Überarbeitung der Kapitel durch Nicolas Festl. Seiner ruhigen und stetigen Art ist es zu verdanken, dass eine außerordentliche Textqualität erreicht werden konnte. Herzlichen Dank für seine Ausdauer und Geduld.

Unser ausdrücklicher Dank ist an dieser Stelle an DI Christian Vogel gerichtet, der mit seinen Beiträgen, seinem Einsatz bei der inhaltlichen Konzeption und Gliederung des

Buchs sowie seiner kontinuierlichen Projektverfolgung dieses Werk entscheidend unterstützt hat.

Dank gesagt sei auch dem Carl Hanser Verlag in München für die sorgfältige Drucklegung des Werks.

Wien, im Frühjahr 2015

Karl W. Wagner, Gerold Patzak

Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten und dennoch umfassenden Überblick über **Performance Excellence** zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

Procon Unternehmensberatung GmbH

Saarplatz 17

A-1190 Wien

Tel.: +43-1-367 91 91-0

Fax: +43-1-367 91 91-9

office@procon.at

www.procon.at

Inhaltsverzeichnis

1	Prozesse und Unternehmensführung	1
1.1	Management und Unternehmensführung	1
1.2	Unternehmensführung und Prozessmanagement	6
1.2.1	Mission eines Unternehmens	6
1.2.2	Bedeutung des Unternehmensleitbilds	6
1.2.3	Kultur und Werthaltungen im Unternehmen	8
1.2.4	Entwicklung der unternehmerischen Vision	9
1.2.5	Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen	10
1.3	Das Unternehmen als System	16
1.3.1	Der Systemansatz	16
1.3.2	Betrachtungsobjekt Unternehmen	20
1.3.3	Management aus Systemsicht	23
1.3.4	Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	27
1.4	Prozesse und Prozessmanagement	32
1.4.1	Prozessdefinition	32
1.4.2	Prozessmanagement	36
1.4.3	Prozessorientierung versus Funktionsorientierung	40
1.5	Nutzen eines Prozessmanagementsystems	45
1.6	Auswirkung der Prozessorientierung auf die Organisation	46
	Literatur	51
2	Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen	53
2.1	Prozesse des Unternehmens	53
2.1.1	Grundlegender Zugang zu den Prozessen eines Unternehmens	54
2.1.2	Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien	56
2.2	Phase 1: Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	59
2.2.1	Erstellung einer Prozesslandkarte	60
2.2.2	Ebenenmodell des Prozessmanagements	67
2.2.3	Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	70
2.2.4	Prozesswürdigkeit	70
	Literatur	73

3	Der Prozesslebenszyklus	75
3.1	Prozesslebenszyklus – Die Phasen des Prozessmanagements im Überblick.....	75
3.1.1	Phase 1: Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	76
3.1.2	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren	77
3.1.3	Phase 2: Prozesse erarbeiten	78
3.1.4	Übergang 2: Prozesse einführen.....	78
3.1.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern.....	79
3.1.6	Übergang 3: Prozessleistung berichten	79
3.1.7	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern.....	80
3.1.8	Übergang 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen	80
3.2	Sichtweisen auf den Prozesslebenszyklus.....	81
3.2.1	Strategisches und operatives Prozessmanagement.....	81
3.2.2	Prozesse gestalten und Prozesse leben	83
3.2.3	Betrachtung Einzelprozess oder Prozessgesamtheit.....	88
3.3	Rollen im Prozessmanagement	89
3.3.1	Rollenbeschreibung des Prozessmanagers.....	90
3.3.2	Rollenbeschreibung des Prozessverantwortlichen	91
3.3.3	Rollenbeschreibung des Prozesseigners.....	92
3.3.4	Rollenbeschreibung der Prozessteammitglieder.....	94
3.3.5	Rollenbeschreibung des Prozesscoachs	94
	Literatur	95
4	Prozesse analysieren und konzipieren	97
4.1	Phase 2 des Prozesslebenszyklus: Prozesse erarbeiten.....	100
4.1.1	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren – Anknüpfung an Phase 1 „Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen“	101
4.2	Schritt I: Identifikation & Abgrenzung	103
4.2.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung	103
4.2.2	Dokumentation des Schritts I	104
4.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse.....	106
4.3.1	Visualisierungsarten von Prozessen	107
4.3.2	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	116
4.3.3	Prozessvisualisierung zur Analyse und Optimierung von Prozessen.....	126
4.3.4	Analyse von Prozessen	136
4.3.5	Liste der Verbesserungspotenziale (LVP)	158
4.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse.....	161
4.4.1	Gestaltung der Soll-Prozesse	161
4.4.2	Festlegung der Prozessmessung	165
4.4.3	Prozessbeschreibung	166

4.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenzial	170
4.5.1	Prozessbegehungen	171
4.5.2	Aktivitäten- oder Maßnahmenlisten	173
	Literatur	173
5	Prozesse betreiben, steuern und optimieren	175
5.1	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und optimieren.	175
5.1.1	Zielsetzung und zielorientierte Planung	179
5.1.2	Überwachung der Zielerreichung	180
5.1.3	Analyse der Prozessergebnisse	183
5.1.4	Definieren und Umsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung. . .	184
5.1.5	Fortgeschrittene Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung.	185
5.2	Reporting	186
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozessverantwortlichen. .	188
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern	188
5.2.3	Reporting an das Management.	190
5.2.4	Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting	193
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings.	194
	Literatur	204
6	Prozesse strategisch managen	205
6.1	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	205
6.2	Balanced Scorecard (BSC)	212
6.2.1	Zusammenhang Balanced Scorecard und Prozessmanagement . .	212
6.2.2	Struktur und Inhalt einer Balanced Scorecard	216
6.2.3	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement.	219
6.2.4	Vorgehen zum BSC-Aufbau	221
6.2.5	Tipps zum BSC-Einsatz	228
	Literatur	229
7	Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM)	231
7.1	Entwicklung eines wertstromorientierten Prozesses	231
7.2	Die acht WPM-Perspektiven.	233
7.2.1	Layer 1 „Prozessstruktur festlegen“	234
7.2.2	Layer 2 „Produkt- und Informationsfluss aufnehmen“	234
7.2.3	Layer 3 „Verschwendung identifizieren“	235
7.2.4	Layer 4 „Zeitlinie aufnehmen“	237
7.2.5	Layer 5 „Qualitätsdefizite identifizieren“	238
7.2.6	Layer 6 „Kapazitäten abgleichen“	239
7.2.7	Layer 7 „Risiko bewerten“	240
7.2.8	Layer 8 „Kosten erheben“	241

7.2.9	Layer 9 „Verbesserungspotenziale festhalten“	241
	Literatur	244
8	Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement	245
8.1	Das Individuum	247
8.1.1	Persönlichkeitsinventar	247
8.1.2	Individualkompetenz	258
8.2	Die Gruppe, das Team als soziales System	261
8.2.1	Teamentwicklung	262
8.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phasen 1 bis 4 des Teamlebenszyklus)	264
8.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen	268
8.2.4	Leitung und Führung von Teams	269
8.2.5	Motivation von Mitarbeitern	278
8.2.6	Konfliktmanagement	282
8.2.7	Coaching	289
8.3	Kreativität des Einzelnen und der Gruppe	291
8.3.1	Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken	291
8.3.2	Problemerkennung und generelles Vorgehen	292
8.3.3	Kreativitätsmethoden	293
8.3.4	Allgemeine Richtlinien zur Förderung von Kreativität	299
8.4	Die Organisation als soziales System	300
8.4.1	Organisationskultur – Eine erste Definition	303
8.4.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen	304
8.4.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur	305
8.4.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen	307
8.4.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur	307
8.4.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur	310
8.4.7	Bemerkungen zur Kultur im speziellen Fall von Projektteams	314
	Literatur	316
9	Prozesse der Veränderung managen	317
9.1	Projektmanagement von Organisationsänderungen	317
9.1.1	Projekte initiieren und beauftragen	317
9.1.2	Projekte starten	318
9.1.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation)	319
9.1.4	Aufgabenmanagement: Der Projektstrukturplan (PSP)	320
9.1.5	Umfeldmanagement	324
9.1.6	Risikomanagement	327
9.1.7	Terminmanagement	329

9.1.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten	330
9.1.9	Informationsmanagement und Projektmarketing	332
9.1.10	Projektmarketing	333
9.1.11	Projektcontrolling	334
9.1.12	Projekte abschließen	338
9.2	Grundlagen zur Veränderung von Organisationen (Change Management)	339
9.2.1	Die Anforderungen an das Unternehmen von heute	340
9.2.2	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute	341
9.2.3	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute	341
9.2.4	Die Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen	342
9.2.5	Kundenorientierung und die Lebensphasen von Unternehmen	342
9.3	Die Phasen des Change Management	345
9.4	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur	348
9.4.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels	348
9.4.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden	349
9.5	Strukturiertes Vorgehen bei der Herbeiführung von Organisationsänderung	353
9.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen	355
	Literatur	357
10	Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen	359
10.1	Integriertes Management	359
10.1.1	Der Integrationsgedanke	359
10.1.2	Top-down-Integrationsansatz mit dem 3-Ebenen-Modell	360
10.1.3	Vorgehen beim IMS-Aufbau	366
10.1.4	Performance und Compliance	368
10.2	System-Scans	368
10.3	Referenzmodelle	370
10.4	Normen und Zertifizierung	371
10.4.1	Normen und Prozessmanagement	371
10.4.2	Zertifizierung	376
10.5	Bewertungsmethoden	376
10.5.1	Audits	376
10.5.2	Prozessassessments nach ISO 15504	377
10.5.3	EFQM-Assessment	385
10.6	Methode zur Optimierung von Schnittstellen (PSA)	393
10.6.1	Ziele, Zweck der Prozessschnittstellenanalyse	393
10.6.2	Vorgehen	393
10.6.3	Ergebnisse	394
10.6.4	Nutzen	395

10.7	Prozesskostenrechnung	395
10.7.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up).....	396
10.7.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung.....	397
10.7.3	Zugang zur Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down)	398
10.7.4	Ziele der Prozesskostenrechnung.....	400
10.7.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down)	402
10.7.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) ..	403
10.7.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down)	406
	Literatur	407
11	Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele	409
11.1	Produktionsunternehmen: Umfassendes Prozessmanagement bei der Böhler Edelstahl GmbH.....	409
11.1.1	Ausgangssituation	409
11.1.2	Projektziele.....	410
11.1.3	Umsetzung des ersten Programmschritts von QM 450	410
11.1.4	Umsetzung des zweiten Programmschritts von QM 450	413
11.1.5	Umsetzung des dritten Programmschritts von QM 450	415
11.1.6	Umsetzung des vierten Programmschritts von QM 450.....	416
11.1.7	Vom Programm zum gelebten Managementsystem	417
11.1.8	Erfolgskontrolle 2013.....	418
11.2	Gesundheitswesen: Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems in der Privatklinik Rudolfinerhaus.....	419
11.2.1	Ausgangssituation	419
11.2.2	Projektziele.....	421
11.2.3	Umsetzung	421
11.2.4	Übersichtliche Prozessdarstellung	423
11.2.5	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	425
11.3	Öffentlicher Dienst: Magistratsabteilung 45 der Stadt Wien (MA 45) ..	425
11.3.1	Ausgangssituation	426
11.3.2	Projektziele.....	426
11.3.3	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagement- systems.....	427
	Literatur	430
	Literatur	431
	Abkürzungen	437
	Index	443
	Die Autoren	447

1

Prozesse und Unternehmensführung

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement (PzM) ist in marktstarken, langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Um einerseits den Zusammenhang und die Verbindung der beiden Themen zu zeigen und andererseits die Basis für ein umfassendes Prozessmanagement zu umreißen, wird im Folgenden den grundlegenden Inhalten dieser Begriffe Raum gewidmet (Jeston/Nelis, 2006).

■ 1.1 Management und Unternehmensführung

Management und Unternehmensführung werden in der Literatur in einem institutionellen und einem funktionalen Sinn behandelt. Institutionell sind Personen Träger der Managementtätigkeiten, und funktional wird die Tätigkeit des Managements als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden (vgl. Winkelmann, 2008).

Im deutschsprachigen Raum wird Management als Funktion oft in sachbezogene und personenbezogene Aufgaben unterteilt. Sachbezogene Aufgaben beinhalten die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung bestimmter strategischer und operativer Aufgaben. Personenbezogene Aufgaben dagegen zielen auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele und der damit verbundenen Probleme (Feldbrügge, 2008).

Management umfasst damit auch die Gestaltung und Lenkung von Abläufen im Unternehmen. Bei der Erforschung und Darstellung von Managementwissen lassen sich grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen abgrenzen. Zum einen ein analytisch funktionsorientierter Ansatz und zum anderen ein empirisch handlungsorientierter Ansatz.

Der erste, historisch ältere Ansatz geht auf die funktionale Gliederung des Unternehmens nach Fayol (1916) zurück. Fayol definierte als grundlegende Managementaufgaben im Sinne der Unternehmensführung: Planung und Zielsetzung, Organisation und Strukturierung, Führung, Mittelbereitstellung und -disposition, Steuerung und Lenkung sowie Optimierung und Verbesserung (Fayol, 1929).

Der zweite, handlungsorientierte Ansatz hat seinen Ursprung in einer empirischen Studie von Carlson (1951). Prozessansätze stellen eine Erweiterung der funktionalen Ansätze insofern dar, als sie in Abhängigkeit von der Zeit verschiedene Phasen eines Managementprozesses betrachten. Das Management wird dabei in den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Überwachung beschrieben.

Die wesentlichen, heute bekannten Ansätze werden in Kapitel 1.3.3 gegenübergestellt und kritisch beleuchtet.

Bild 1.1 zeigt die grundlegenden Aufgaben des Managements.

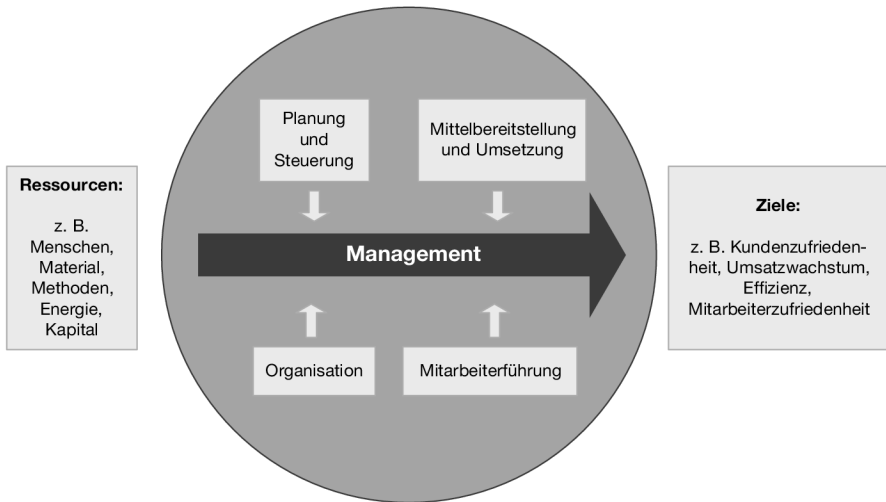


Bild 1.1 Grundlegende Aufgaben des Managements

Einen weiteren Zugang liefert das Ebenenmodell als Gliederung der Unternehmensführung in folgende drei Ebenen:

- Normative Ebene

Diese Ebene beschäftigt sich mit den grundsätzlichen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen (Bleicher, 2011). Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Mission, Vision, Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest. Das normative Management ist an der Nutzenstiftung für die relevanten Interessengruppen (Stakeholder) orientiert und bestimmt die Grundlage jeglichen Handelns im Unternehmen.

- Strategische Ebene

Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Solche Geschäftsstrategien werden beispielsweise in einem Geschäftsplan formuliert.

Strategie ist die prinzipielle Aufstellung der Potenziale und Ressourcen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Strategisches Management umfasst den Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung von Erfolgspotenzialen im Unternehmen. Die Erfolgspotenziale müssen erfasst werden, um darauf aufbauend Kernprozesse des Unternehmens in einer zukunftsorientierten Sichtweise zu entwickeln.

Generelles Ziel ist es, optimale Strukturen in den Abläufen und im Aufbau des Unternehmens zur Verfolgung der Unternehmensziele zu besitzen und diese in der Auseinandersetzung mit einer sich ändernden Unternehmensumwelt zu nutzen.

■ Operative Ebene

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung von Prozessen, Maßnahmen und Projekten.

Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens, welcher für die Unternehmenskultur sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation eine Rolle spielt.

Operatives, taktisches Management muss sich im Rahmen der strategischen Vorgaben bzw. Gegebenheiten mit den aktuellen Umwelteinflüssen auseinandersetzen und durch permanente Feinsteuerung einen stabilen Prozess der Leistungserbringung gewährleisten.

Der Zusammenhang der Ebenen und die Fragen, die in der jeweiligen Ebene beantwortet werden müssen, sind in Bild 1.2 dargestellt.

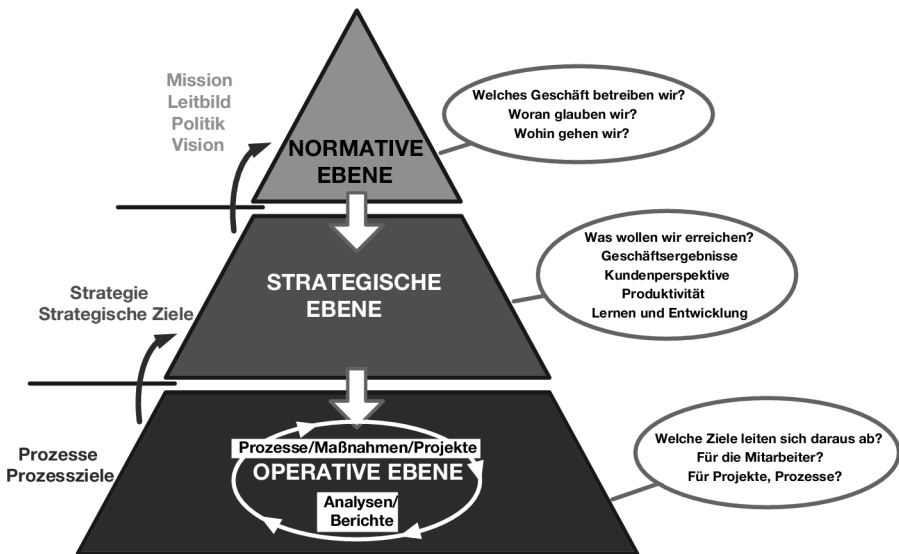


Bild 1.2 Ebenen der Unternehmensführung

Von Bedeutung ist, dass dieses Konzept nicht als starres Modell gesehen wird, sondern erst durch die dynamische Vernetzung und den wiederkehrenden Top-down- und

Bottom-up-Austausch im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung die volle Wirkung entfaltet.

Es lässt sich somit ein Regelkreis der Unternehmensführung skizzieren: Ausgehend von der normativen Ebene werden in der strategischen Planung die Strategie, die strategischen Ziele und die strategischen Maßnahmen samt deren Beziehungen und Abhängigkeiten definiert (dargestellt z. B. in der Balanced Scorecard). Die Ziele werden in Form der Prozesse, Projekte und Linienaufgaben operationalisiert und im Rahmen des „Deployment“ abgestimmt. Im Zuge der Umsetzung wird regelmäßig die Zielerreichung überwacht, und im Review, der Bewertung der Zielerreichung, wird die Gesamteffektivität und -effizienz festgestellt. Es wird hinterfragt, ob die strategische und normative Ebene noch den Anforderungen der Unternehmensumwelt gerecht wird (Bild 1.3), und es werden die neuen operativen Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

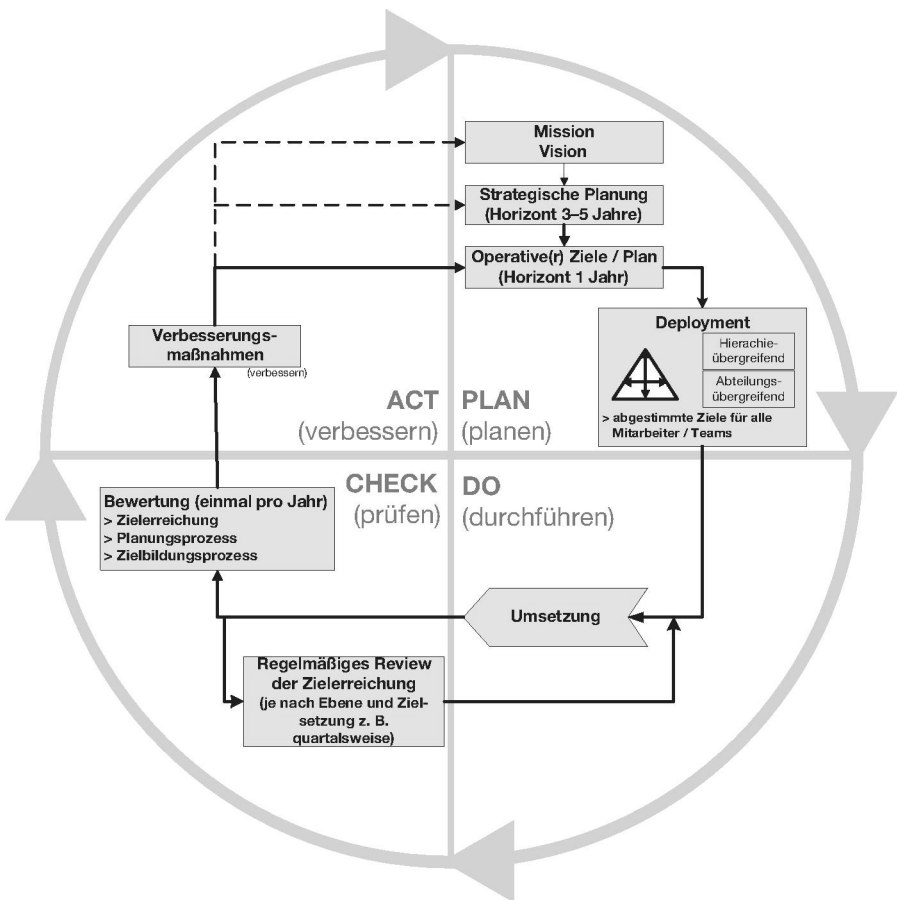


Bild 1.3 Regelkreis der Unternehmensführung vor dem Hintergrund des PDCA-Zyklus

Während die Erstellung der strategischen Pläne maßgeblich durch die Geschäftsverantwortlichen zu erfolgen hat, sind an deren Umsetzung viele Mitarbeiter beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen bzw. mittragen und die Organisationsstruktur dies wirksam unterstützt. Nur so kann erreicht werden, dass die strategische Planung die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele und Strategien ausrichtet (Bild 1.4).

Die Organisation als ein System von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten und gegenseitigen Informationen innerhalb der Unternehmensprozesse steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Positionierung. Eine prozessorientierte Organisation ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch relevanten Unternehmensprozesse und stellt somit den optimalen organisatorischen Rahmen dar. Entscheidend ist dabei, dass mit der Prozessverantwortung auch die Ergebnisverantwortung für den jeweiligen Prozess verbunden ist. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für erfolgskritische Prozesse in der Führungsebene anzusiedeln ist.

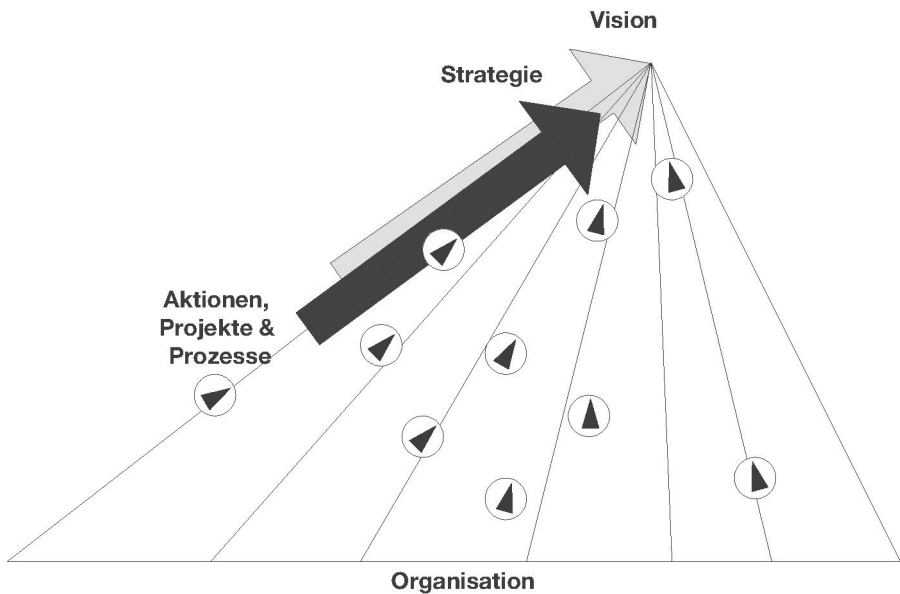


Bild 1.4 Zielorientierte Ausrichtung der Organisation

Sinnvollerweise werden alle Aktivitäten, Prozesse und Projekte an der normativen und strategischen Ebene ausgerichtet, um so die Maximierung der Effektivität der Organisation zu gewährleisten und um den Mitteleinsatz zu minimieren. Somit wird die Wirtschaftlichkeit der Organisation nachhaltig gesteigert.

■ 1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement

1.2.1 Mission eines Unternehmens

Von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensführung ist die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen im Rahmen der Formulierung der **Mission** (Bild 1.5) stellen muss: „*Wozu sind wir da?*“ Die Mission eines Unternehmens soll Antwort auf folgende Fragen geben:

- Wer sind wir?
- Warum gibt es uns?
- Was tun wir?
- Wo stehen wir in der Wertschöpfungskette?
- Welche Kompetenzfelder decken wir ab?

Diese Fragen langfristig stabil und umfassend zu beantworten, soll nicht nur ein gemeinsames Verständnis schaffen, sondern bildet auch die Basis für die Identität des Unternehmens und damit auch die Abgrenzung zum Wettbewerb. Der Mission kommt somit eine starke Rolle im Rahmen der Sinnstiftung der Organisation zu und bildet damit eine wesentliche Identifikationsbasis für die Mitarbeiter (vgl. Watzlawick, 2004).

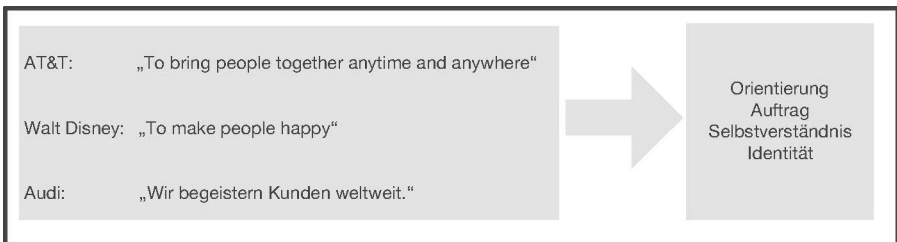


Bild 1.5 Beispiele für Missionen

1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds

Das Leitbild (Bild 1.6), im angelsächsischen Raum auch als „Mission Statement“ bezeichnet, legt in schriftlicher Form fest, welche Unternehmensgrundsätze für das Unternehmen gelten und auch welche Ziele bzw. Werte dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegen sollen. Es beschreibt somit die Grundhaltung, das Wertgefüge des Unternehmens und bildet damit den Orientierungsrahmen für die tägliche Arbeit (Kohlöffel, 2000).

Das gelebte Leitbild, manchmal auch als Unternehmenspolitik bezeichnet, schafft eine starke Identität für ein Unternehmen, die viele Vorteile mit sich bringt:

- Es gibt einem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter und macht es damit für Mitarbeiter und Externe begreifbar, einschätzbar und erkennbar. Dies wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter aus, macht das Unternehmen attraktiv und kalkulierbar für neue Mitarbeiter und erleichtert die Positionierung am Markt. Kunden werden sich eher für Produkte aus Unternehmen mit positivem Image entscheiden als für Produkte, die von Unternehmen mit schlechter Reputation stammen.
- Das Leitbild gibt inneren Halt, schafft eine gemeinsame Vertrauensbasis und bietet eine langfristige Orientierung. Diese Funktion sichert in Zeiten permanenter Änderungen, wie wir sie derzeit erleben, ein Grundmaß an Stabilität und Kontinuität. Sie ermöglicht eine grobe und schnelle Auskunft in unklaren Fällen und unterstützt damit auch die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Wird das Leitbild im täglichen Geschäftsalltag beachtet und gelebt, kann es nicht zu wesentlichem Fehlverhalten Einzelner kommen.
- Das Leitbild ist die gemeinsame Basis, die für alle gleichermaßen gilt. Sie bildet somit die „Heimat“ der Menschen, die oftmals nur virtuell miteinander verbunden in großen weltweit vernetzten Unternehmensstrukturen arbeiten.
- Schließlich minimiert das Leitbild interne Reibungsverluste und verbessert das gegenseitige Verstehen. Denn bei gleichen Wertvorstellungen werden ähnliche Sachverhalte auch ähnlich beurteilt werden. Diese Eigenschaft erhöht die Teameffizienz, fördert das gemeinsame Lernen in wissensbasierten Organisationen und sorgt für schnellere Prozesse.

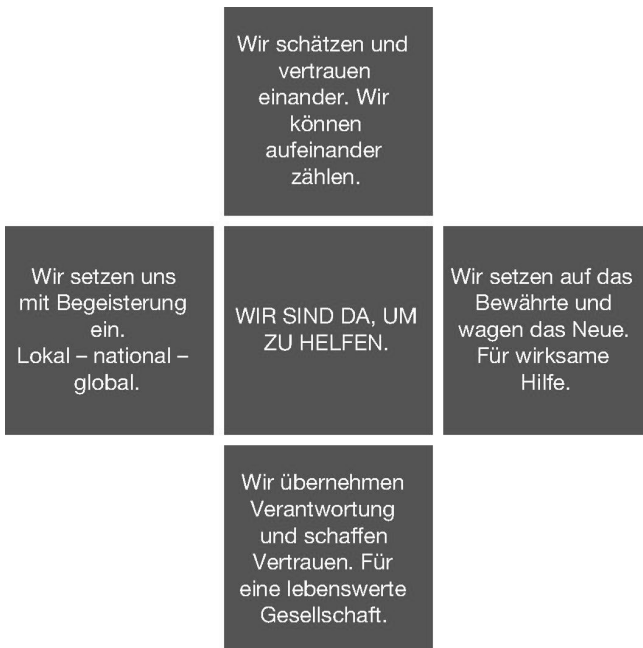


Bild 1.6 Beispiel für ein Unternehmensleitbild (Quelle: vgl. www.rotekreuz.at, 18.06.2014)

1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen

Die Unternehmenskultur und Werte (Bild 1.7) sind die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die von der Führung und den Mitarbeitern als solche wahrgenommen bzw. gelebt werden. Sie sind Ausdruck der ethischen und moralischen Werthaltungen. Eine detaillierte Besprechung der Unternehmenskultur und deren Beeinflussungsmöglichkeiten finden sich in Kapitel 8.4.

Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann – sie ist ganz wesentlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.

Zum Unterschied zu den von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen (Offenheit gegenüber Neuem, Flexibilität, Integrität etc.) und dem schriftlich formulierten Leitbild ist die Unternehmenskultur, die in der Organisation verkörpert wird, vergangenheitsbezogen. Sie hängt davon ab, wie die Mitarbeiter die Wertvorstellungen und Beweggründe der Unternehmensleitung interpretiert haben.

<p>1</p>	<p>Zukunft- und Ertragsorientierung Zur kraftvollen Entwicklung unseres Unternehmens und zur Sicherung unseres langfristigen Unternehmenserfolgs gestalten wir Veränderungen im Markt und Technik aktiv mit und bieten damit auch in Zukunft unseren Kunden innovative Lösungen und unseren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze. Wir handeln und entscheiden dabei ertragsorientiert, dadurch sichern wir Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit. Mit unserer Dividende finanziert die Robert Bosch Stiftung gemeinnützige Vorhaben.</p>	<p>2</p>	<p>Verantwortlichkeit Wir sind uns bewußt, dass unser unternehmerisches Handeln im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft stehen muss. Unsere Erzeugnisse und Leistungen dienen vor allem der Sicherheit des Menschen, dem sparsamen Umgang mit den Ressourcen und der Sauberkeit der Umwelt.</p>
<p>3</p>	<p>Initiative und Konsequenz Wir handeln aus eigener Initiative, in unternehmerischer Verantwortung und sind konsequent bei der Verfolgung unserer Ziele.</p>	<p>4</p>	<p>Offenheit und Vertrauen Wir informieren unsere Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kapitalgeber rechtzeitig und offen über wichtige Entwicklungen im Unternehmen und schaffen dadurch die Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit.</p>
<p>5</p>	<p>Fairness Wir betrachten gegenseitige Fairness in der Zusammenarbeit untereinander und mit Geschäftspartnern als Voraussetzung für unseren Erfolg.</p>	<p>6</p>	<p>Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Legalität Wir versprechen nur, was wir halten können, sehen Zusagen als eine Verpflichtung und beachten Recht und Gesetz.</p>
<p>7</p>	<p>Kulturelle Vielfalt Wir bekennen uns zu unserer regionalen und kulturellen Herkunft und betrachten zugleich Vielfalt als Zugewinn und als Voraussetzung für unseren weltweiten Erfolg.</p>		

Bild 1.7 Beispiel für Unternehmenswerte (http://www.bosch.com/de/com/sustainability/corporate-management/global_culture/values/values.php, 19.06.2014)

Die Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielen kann, sind umso günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt,

- die Strategien im Einklang mit der im Lauf der Zeit gewachsenen Unternehmenskultur zu formulieren oder
- die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen.

Bei der Wertermittlung geht es in erster Linie um die Frage, inwieweit die durch das Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze von der Führung und den Mitarbeitern bereits verinnerlicht sind. Diese Verinnerlichung ist vielfach mit der Notwendigkeit eines Wandlungsprozesses verbunden (Velthuis/Wesner, 2005).

1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision (Bild 1.8). Die Vision hat die Aufgabe, ein klares Bild zu vermitteln, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Es handelt sich dabei um das „Fernziel“ des Unternehmens, um ein zentrales Motiv, das aus der Mission abgeleitet ist. Die Vision soll nicht nur die Vorstellung vom gesamten Unternehmen einfangen, sondern trägt darüber hinaus auch dazu bei, die Einflussgrenzen so weit wie möglich nach außen zu verschieben.

Henry Ford, John F. Kennedy oder der Apple-Gründer Steve Jobs beispielsweise hatten Visionen, die nicht nur deren unmittelbares Umfeld prägten, sondern die Überzeugungskraft besaßen, ganze Gesellschaften zu verändern.

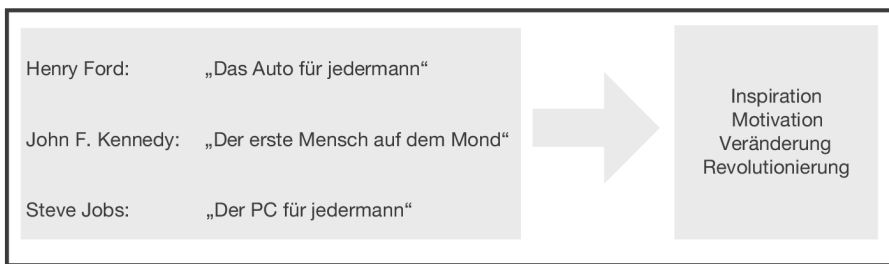


Bild 1.8 Berühmte Beispiele für Visionen

Mit der Vision ist das Ziel des Unternehmens vorgegeben, vergleichbar mit jenem eines Seglers, der eine ferne Insel erreichen möchte. Die gelebte Vision fokussiert Kräfte und bietet dadurch die größte Chance, selbst bei Störungseinflüssen, die auf das Unternehmen einwirken, die Unternehmensziele zu erreichen.

In diesem Bild bleibend, ist die Strategie der Weg zur Vision: Die strategischen Ziele sind wichtige, quantifizierte Zielsetzungen auf diesem langfristigen Weg. Dies hat aber auch zur Folge, dass sich Strategien und strategische Ziele ändern müssen, wenn durch Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens die Ziele nicht erreicht werden können oder nicht mehr erstrebenswert sind (Bild 1.9).

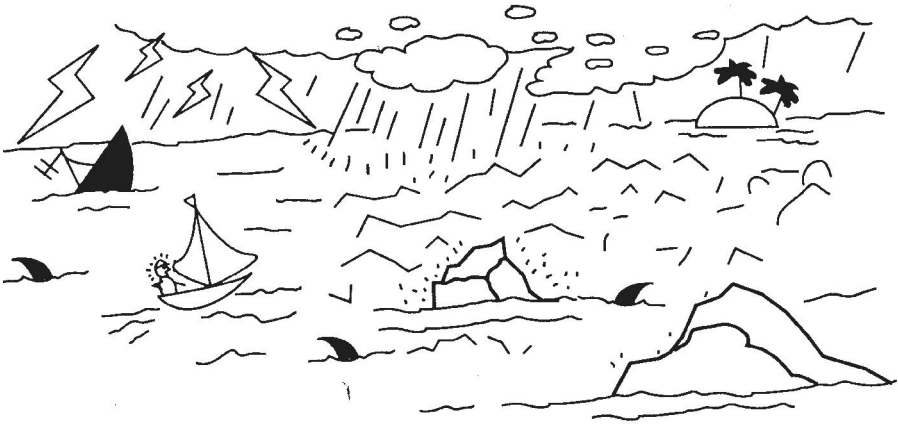


Bild 1.9 Vision als richtungsweisende Fokussierung

1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen

Die Strategie dient dazu, die vom Management gesetzten Unternehmensziele unter bestmöglicher Verwendung der verfügbaren Ressourcen zu erreichen (vgl. Bogaschewsky/Rollberg, 1998). Eine Definition gemäß der ÖNORM A 9009:2013 (Österreichisches Normungsinstitut, 2013) bietet folgenden Zugang: Eine Strategie ist ein Plan für die langfristige Entwicklung der gesamten Organisation, der den wirksamen Einsatz der Ressourcen für deren zukünftige Aktivitäten berücksichtigt.

Die Fragestellung im Rahmen der Strategiefindung lautet dabei: „Auf welchem Wege erreichen wir das in der Vision definierte Fernziel am besten?“

Der Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess (Bild 1.10) umfasst **fünf wesentliche Schritte** (vgl. Stöger, 2005):

1. Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition für jede strategische Geschäftseinheit und für das Unternehmen als Ganzes,
2. Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen (vgl. Liker, 2014) und Formulierung der strategischen Schwerpunkte,
3. Erarbeitung der strategischen Ziele,
4. Festlegung der Messgrößen zur Beurteilung der Zielerreichung,
5. Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung.

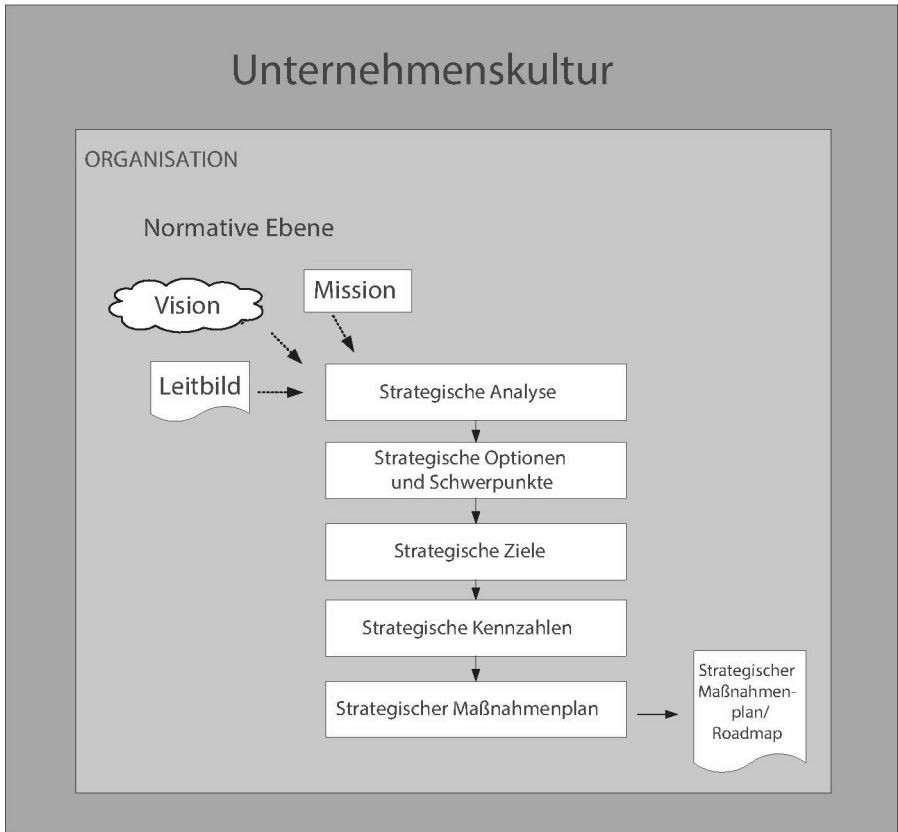


Bild 1.10 Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess

Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition

Ein klares Verständnis der Ausgangsposition des Unternehmens, d. h. seines gegenwärtigen Zustands und seiner Strategie, ist erforderlich, wenn zu einem späteren Zeitpunkt der Vergleich mit neuen alternativen Strategien durchgeführt und das Ausmaß der Neuorientierung des Unternehmens bestimmt werden soll (Vahs/Burmester, 2013). Bild 1.11 zeigt erprobte Instrumente zur strategischen Analyse.

STRATEGISCHE ANALYSEMETHODEN	
Analysemethoden	Anwendung
SWOT Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) nach Henry Mintzberg	Ziel: Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen und damit verbundenen Chancen und Bedrohungen zu erhalten.
FiveForces Analyse nach Michael Eugene Porter	Ziel: Bedrohung am Markt herausfinden und welche Wettbewerbskräfte auf uns wirken.
Produktportfolioanalyse nach Boston Consulting Group	Ziel: Erkennen, welchen Reifegrad die eigenen Produkte haben, wo sie im Produktzyklus stehen und mit welchen Produkten wie viel Umsatz gemacht wird.
Benchmark/Vergleichsanalyse	Ziel: Direkter Vergleich mit den anderen Mitbewerbern in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren.
Produkt Markt Matrix nach Harry Igor Ansoff	Ziel: Erkennen, welche Produkte ich in welchen Märkten erziele.
Wettbewerbsmatrix nach Michael Eugene Porter (Marktpositionierungsanalyse)	Ziel: Wie positioniere ich mein Unternehmen am Markt?

Bild 1.11 Strategische Analysemethoden

Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen sowie Formulierung von strategischen Schwerpunkten

Aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Analyse werden die strategischen Optionen ermittelt und bewertet. Die Strategie wird dann in groben Schwerpunkten formuliert, die im Nachgang konkretisiert werden müssen. Die Vorgehensweise zur Ermittlung der strategischen Optionen gestaltet sich wie in Bild 1.12 gezeigt.

Dabei ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen wichtig, um die strategischen Geschäftseinheiten und die Unternehmung als Ganzes in die gewünschte Richtung zu bewegen.

Mögliche Fragestellungen hinsichtlich der Kernkompetenzen:

- Verfügt das Unternehmen über Technologien, Know-how oder Prozesse, die den Nutzen oder die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden in einem Ausmaß steigern, das über dem der Konkurrenten liegt (vgl. Wecht, 2006)?
- Sind die Kernkompetenzen so abgeschirmt, dass sie von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind?

- Dienen die Kernkompetenzen mehreren Geschäftseinheiten?
- Eröffnen die Kernkompetenzen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern?

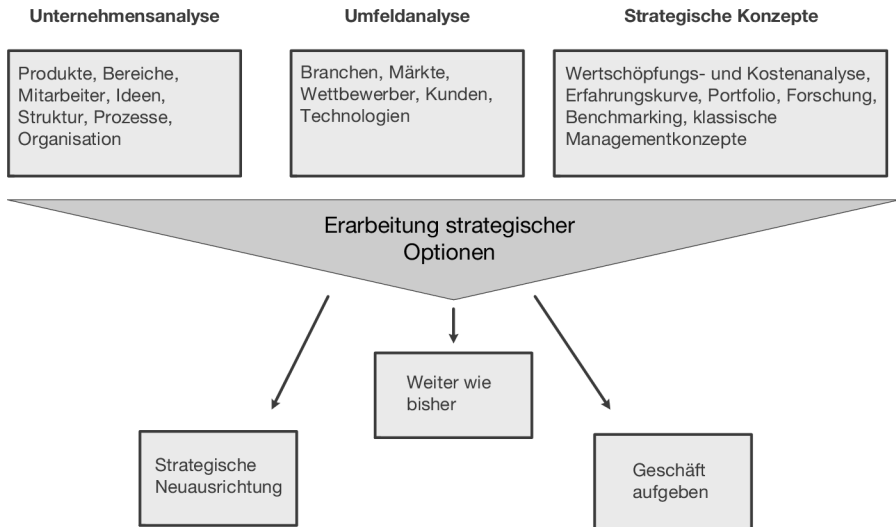


Bild 1.12 Ermittlung strategischer Optionen

Mithilfe einer **Strategievariantenmatrix** werden anhand von diversen Aspekten optional die naheliegenden strategischen Optionen auf ihre Auswirkungen und Maßnahmen überprüft. Dies dient zum Review vor der finalen Strategieformulierung (Bild 1.13).

Strategievariantenmatrix

Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

Strategievarianten		Strategiefelder		
		Konsolidierungsstrategie Belassen, bewahren, konservativ, stabilisieren	Differenzierungsstrategie Differenzieren, Kontur zeigen, Richtung einschlagen	Wachstumsstrategie Große Veränderung, Neu- ausrichtung, fortschrittlich
Leistungen/ Produkte/Image	Produktpalette	Konsolidieren, Bewährtes stabilisieren	Schwerpunkte setzen, pro Segment 2-3 Hauptwerkstoffe, Rest mitziehen	Nischen suchen, Markteintritte forcieren, Ballast abwerfen
	Image	Tradition, großer Name, Vergangenheit fortsetzen	Image ausbauen als Nischenhersteller, Speziallösungsanbieter, Differenzierung zu Massenanbietern	Neupositionierung bei neuen Kunden (dort den Namen nutzen), Image von Tradition zu Innovation
	Positionierung Qualität	„nur“ qualitativ	hochqualitativ	hochqualitativ, termintreu, mengentreu
Finanz	Wirtschaftlichkeit der Leistung	Produktkosten stabilisieren, Bewährtes nutzen	Produktionskosten sukzessive senken, Bewährtes muss billiger werden, Kraft auf Neues setzen; Produktportfolio hinsichtlich Deckungsbeitrag straffen, neue Produkte auf Wirtschaftlichkeit durch Business Case überprüfen	Wertschöpfungstiefe bei Produkten erhöhen durch höherpreisiges Segment
	EBIT	5 %	8 %	10 %–15 %
	Preise	Preise stabilisieren, solide Leistung hat ihren Preis, auf Gewohnheit setzen	für Neuentwicklungen Marken aufbauen	Preise mit Produktkostenreduktion mitziehen, dynamisieren, aktives Prinzip betreiben

Bild 1.13 Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

Aufgrund der Bewertungen der strategischen Optionen werden in weiterer Folge die Grundstrategie (vgl. Schuh/Friedli/Kurr, 2007) und die daraus resultierenden strategischen Schwerpunkte festgelegt (Bild 1.14). Aufgabe des Managements ist es, über diese zu entscheiden. Da in jedem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, ist diese Entscheidung, in welchen Weg die vorhandenen Ressourcen investiert werden sollen, von entscheidender Wichtigkeit.

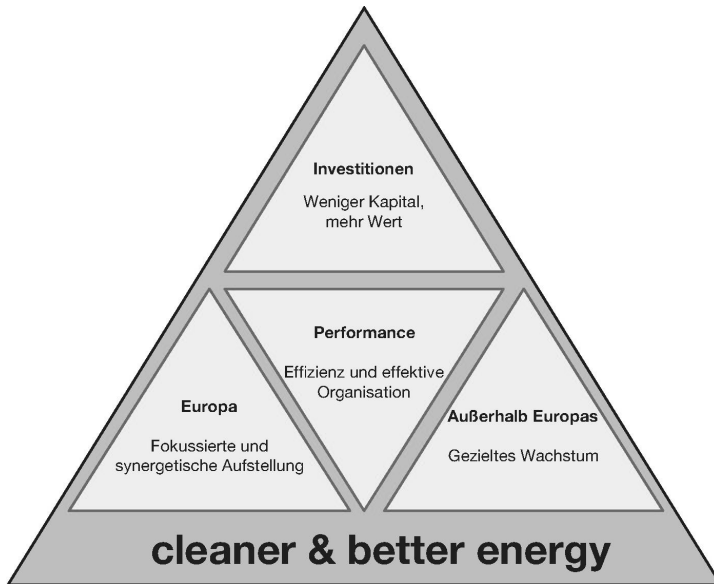


Bild 1.14 Beispiele für strategische Schwerpunkte (<http://www.eon.com/de/ueber-uns/strategie/strategische-schwerpunkte.html> 19.06.2014)

Bestimmung und Konkretisierung der strategischen Ziele

Mit ständigem Fokus auf die Unternehmensvision und die Strategie (vgl. Scheer et al., 2006) sind im nächsten Schritt die für die Organisation relevanten strategischen Ziele abzuleiten und zu konkretisieren (vgl. Hax/Majluf, 1996). Ein hierfür geeignetes Instrument ist die Strategy Map (vgl. Kaplan/Norton, 1996; Bild 1.15), da bei dieser Vorgehensweise mögliche Synergieeffekte zwischen den strategischen Zielen berücksichtigt und forciert werden.

Festlegung der Messgrößen/Kennzahlen für die strategischen Ziele

Auf Basis der Strategy Map werden dann für alle strategischen Ziele ein oder mehrere Messgrößen festgelegt, um die Zielerreichung regelmäßig überprüfen zu können. Das Ergebnis ist eine Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton, 1996). Strategy Map und BSC werden in Kapitel 6 noch ausführlich vorgestellt.

Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung

Entscheidend für die Strategieumsetzung (vgl. Allweyer, 2005) ist die Formulierung eines konkreten und detaillierten Maßnahmenplans (vgl. Cassel, 2007) sowie bei Bedarf die daraus folgende Verfeinerung bzw. Nachjustierung von Vision, Mission, Leitbild etc. (Bild 1.16).



Bild 1.15 Beispiele für Kategorien strategischer Ziele und zugehörige Kenngrößen

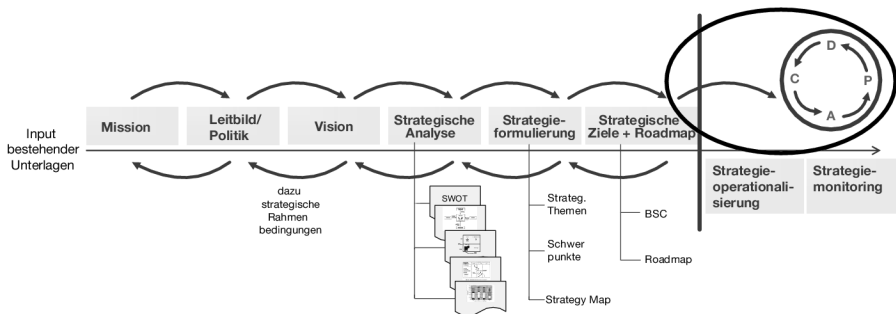


Bild 1.16 Gesamtüberblick Vorgehensweise

Der Vorteil an dieser Vorgehensweise ist die konsequente Konkretisierung von zunächst allgemein formulierten strategischen Ausrichtungen. Die Konkretisierung macht die Strategie für Mitarbeiter aller Ebenen greifbar und nachvollziehbar – eine wesentliche Voraussetzung für den Beitrag eines jeden zur Strategieerfüllung.

■ 1.3 Das Unternehmen als System

1.3.1 Der Systemansatz

Die allgemeine Systemtheorie ist eine Formalwissenschaft, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Prinzipien von Ganzheiten (Systemen) zu untersuchen, unabhängig von der Art der Elemente und der Beziehungen sowie der jeweiligen Systemumwelt.

Die instrumentale Basis hierzu als grundlegende Denkweise ist der **Systemansatz**. Er hat unter anderem folgende Forderungen zu erfüllen:

- **Inhaltliche Abstraktheit:** Der Ansatz muss formaler Natur und von Restriktionen einer disziplinären Terminologie frei sein.
- **Strukturierende Wirkung:** Bei Anwendung soll eine kategorisierende Wirkung erzielt und sollen Zusammenhänge sichtbar werden.
- **Möglichkeiten zu interdisziplinärem Wissensaustausch:** Bei komplexen Problemstellungen ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der einzelnen Fachdisziplinen erforderlich, was einer allgemein verständlichen Sprache bedarf.

Um diese Forderungen erfüllen zu können, ist demnach eine bestimmte Art zu denken, zu strukturieren und vorzugehen vonnöten:

Systemdenken ist eine systemorientierte, ganzheitliche Sichtweise auf Objekte und Sachverhalte, ein Denken in Kategorien und mittels Begriffen der Systemtheorie. Dies garantiert ein abstraktes, objektunabhängiges, ganzheitliches Behandeln beliebiger Problemstellungen.

Der Einsatz elementarer Denkmodelle der Systemtheorie fördert als **Strukturierungshilfe** ein Formalisieren und Kategorisieren der Problemzusammenhänge. Erst dadurch werden das Arbeiten mit komplexen Modellen und Wirkungsweisen und ein darauf aufbauendes effizientes Zerlegen des Gesamtproblems in Teilprobleme ermöglicht.

Ein **interdisziplinärer Wissensaustausch**, der durch die komplexen, einzelne Wissensgebiete überschreitenden Problemstellungen gefordert ist, muss als integrierender Bestandteil im Problemlösungsprozess enthalten sein, d. h. fachlich, kompetenzmäßig und nicht zuletzt zeitlich organisiert werden. Dies ist durch ein systemorientiertes, klar strukturiertes Vorgehen in effizienter, auf ein Zielsystem ausgerichteter Weise gegeben.

Erst durch einen derartigen **Ansatz** wird ein Planungsablauf bei komplexen Problemstellungen transparent und damit auch optimierbar.

Bei der Betrachtung unserer Welt können wir unterschiedliche gedankliche Zusammenfassungen bzw. Abgrenzungen vornehmen, um Strukturen sichtbar zu machen und die Zusammenhänge einem besseren Verständnis zuzuführen.

Derartige zweckorientierte Konstrukte nennen wir **Systeme**.

Definition:

Ein System ist eine Zusammenfassung aus Elementen, die Eigenschaften besitzen und die durch Beziehungen untereinander verknüpft sind (vgl. Patzak, 1982).

Handelt es sich um künstliche Systeme, so dient diese Verknüpfung der Verfolgung von Zielen (Zielorientierung). Handelt es sich um offene Systeme, so bestehen mit der zugehörigen Systemumwelt Beziehungen (Schnittstellen).

Um eine Struktur für die unbekannt vielen Systeme unserer Welt zu gewinnen, könnte man die in Bild 1.17 gezeigten Kategorien bilden.

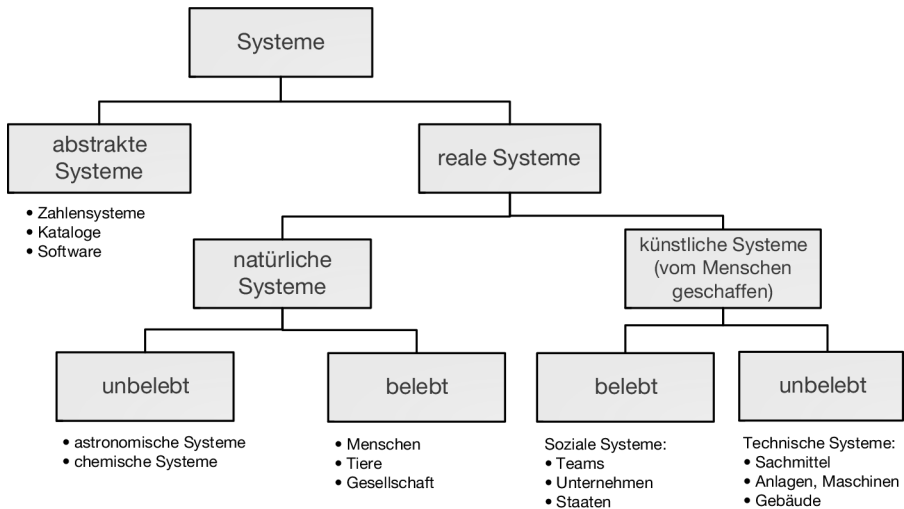


Bild 1.17 Kategorien von Systemen

Bei Verwendung des Systemansatzes findet zugleich ein **Paradigmenwechsel** statt, der zu einem besseren Verständnis unserer Welt beiträgt und sich wie folgt manifestiert:

1. Vom Reduktionismus zum **Expansionismus**

Nicht durch das gedankliche Zerlegen der komplexen Gegenstände unserer Betrachtung kommen wir zu einem Verstehen derselben, sondern durch die Sicht des Ganzen (Holismus) und dessen Einbettung in seine spezifische Umwelt. Dabei ist jedoch – bei aller Gefahr der Irreleitung – die Zerlegung nach wie vor erforderlich!

2. Von der Kausalität zum **Evolutionismus**

Das lineare Ursache-Wirkungs-Prinzip ist nur bei einfachsten Sachverhalten als Erklärungsmodell ausreichend, bei komplexen Betrachtungsobjekten beliebiger Art, insbesondere bei belebten Systemen, geht es um zum Teil selbst gesteuerte Entwicklung (Autopoiese). So ist etwa schon bei der Betrachtung eines Regelkreises die Ursache zugleich auch Wirkung und umgekehrt!

Damit ergeben sich die in Bild 1.18 dargestellten Ansätze der erforderlichen Denkänderung betreffend **Systemzustand**, **Systemfunktion** und **Systemverhalten**.

statisch	→ dynamisch
gesetzmäßig	→ eigene Regeln sich schaffend, selbstorganisierend
deterministisch	→ stochastisch, zufallsbedingt
linear	→ nicht linear (z. B.:exponentiell)
monokausal	→ polykausal (viele Ursachen)
unidirektional	→ kybernetisch (Regelkreis)
geschlossen	→ offen (in Wechselwirkung mit der Umwelt stehend)
im Gleichgewicht	→ im Fließgleichgewicht, das nur durch Gegensteuerung aufrechterhalten werden kann

Bild 1.18 Paradigmenwechsel

Insbesondere im Umgang mit Organisationen als soziale (soziotechnische) Systeme ist dieser Übergang auf den Systemansatz erforderlich.

Der Systemansatz gliedert sich in folgende drei Aspekte:

- **Systemdenken** = das Verwenden der Begriffe und Denkweisen der Systemtheorie beim Umgang mit komplexen Sachverhalten.
- **Systemstrukturieren** = das Verwenden gängiger Modelle der Systemtheorie zur Abbildung von Sachverhalten.
- **Systemvorgehen** = Top-down-Strategie (vom Ganzen zum Teil) als Vorgehensweise bei der Analyse, Synthese und Optimierung von Sachverhalten.

Damit liefert der Systemansatz folgende Vorteile:

- Eine **gemeinsame, vorurteilsfreie Sprache** bei der Beschreibung von Realität sowie eine einheitliche Begriffsbildung (Terminologie), trotz interdisziplinärer Arbeit.
- Eine Hilfestellung beim Aufspüren und dem Behandeln **neuer Erkenntnisse**, indem Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Phänomene herausgearbeitet werden. Es geht um die **Generalisierung und Übertragbarkeit** von Verhaltensweisen.
- Eine Ausrichtung auf Zusammenhänge und Wechselwirkungen und nicht auf das Erfassen statischer Tatbestände, d. h. das Denken in Netzwerken anstatt in rein kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Das im Zentrum der Betrachtungen dieses Buchs stehende System **Unternehmen** weist in ausgeprägter Weise folgende **Systemeigenschaften** auf:

- **Komplex:** Das Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von Elementen (Komponenten), die untereinander in einer Vielzahl von Beziehungen stehen.
- **Offen:** Das Unternehmen steht mit seiner ebenfalls komplexen, spezifischen Umwelt in einer Vielzahl von Austauschbeziehungen (Schnittstellen), womit die Systemhüllfläche durchlässig ist.
- **Dynamisch:** Das Unternehmen verändert seinen Inhalt (innere Dynamik), um auf eine sich verändernde Umwelt zu antworten (reagierend) bzw. diese vorwegzunehmen (proagierend), sowie sein Verhalten gegenüber der Umwelt (äußere Dynamik).

- **Selbstorganisierend:** Die Änderungen im System werden im gegebenen Rahmen von innen heraus entwickelt und umgesetzt, um eine Multistabilität in der Auseinandersetzung mit der Umwelt aufrechtzuerhalten.
- **Probabilistisch:** Wegen der Unmöglichkeit, menschliches Verhalten mit Sicherheit vorherzusagen, sind Unternehmen als soziale Systeme nie deterministisch, d. h. immer wahrscheinlichkeitsbehaftet.
- **Selbsterhaltend:** Um Überlebensfähigkeit zu besitzen, muss das Unternehmen nutzenstiftend, zumindest kostendeckend im weiteren Sinne agieren.
- **Adaptiv, lernend:** Das Unternehmen mit seinen ständigen Veränderungsprozessen als Antwort auf externe und interne Auslöser lernt, d. h. reflektiert, bewertet und speichert. Bei antizipativem Verhalten sprechen wir von lernfähigen Systemen (vgl. Unternehmenskultur, die lernende Organisation).

Die bei der Erfassung wie auch Gestaltung von Organisationen am stärksten problemverursachende Eigenschaft ist dabei die **Komplexität**.

Um den Umgang mit Komplexität zu erleichtern, sei nachfolgend ein Beschreibungsmodell derselben angeboten.

Komplexität wird umgangssprachlich etwa mit folgenden Begriffen beschrieben:

- unübersichtliche Erscheinung,
- undurchschaubares Verhalten,
- schlecht fassbar und nicht gezielt beeinflussbar.

Letztlich geht es bei den permanent anstehenden Aufgaben der Problemlösung in unserer Welt immer um Defizite im Umgang mit Komplexität; Ansätze der gedanklichen Komplexitätsreduktion sind gefragt.

Der erste Zugang ist dabei das **Verständnis** von Komplexität:

Komplexität sei im Folgenden verstanden als das gleichzeitige Vorliegen von:

- Varietät: **Elementevielfalt**, Vielfalt der Bestandteile.
- Konnektivität: **Beziehungsvielfalt**, Vielfalt der Interaktionen.

Wobei beide, die Komplexität bestimmenden Größen jeweils in folgende Aspekte zerfallen:

- Mengenaspekt: Anzahl der Elemente bzw. Anzahl der Beziehungen.
- Qualitätsaspekt: Art der Elemente bzw. Art der Beziehungen.

Damit ergibt sich der „Begriffsbaum“ wie in Bild 1.19.

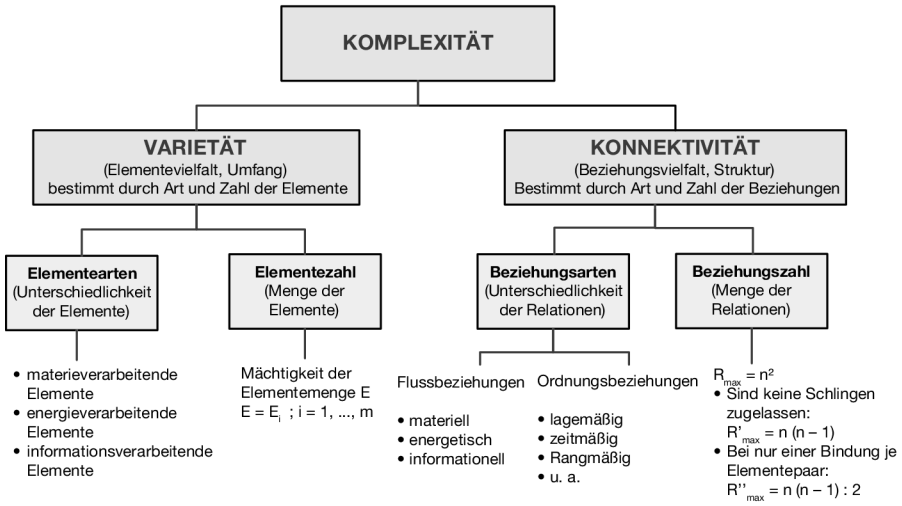


Bild 1.19 Bestimmungsgrößen der Komplexität

Komplexität ist damit zunächst ein statisches Phänomen, eine Momentaufnahme eines beliebigen Systems (auch statische Systeme wie etwa ein Zahlensystem weisen Komplexität auf). Wird hingegen Varietät als Vielfalt der **möglichen Zustände** der Elemente und Beziehungen aufgefasst und nicht, wie in statischer Betrachtung, bloß als Vielfalt des Bestands, so kommt in den Begriff der Komplexität die **Dynamik** mit ins Spiel, die damit die Komplexität faktoriell erhöht.

1.3.2 Betrachtungsobjekt Unternehmen

Obwohl Prozessmanagement nicht gezwungenermaßen unternehmensweit eingeführt werden muss, ist die Abgrenzung des ganzen Unternehmens als Untersuchungsobjekt prinzipiell als zweckmäßig anzusehen, da auftretende Schnittstellen z. B. zu Kunden, Lieferanten oder Behörden klar und verhältnismäßig einfach definiert werden können. Außerdem wird damit der Ganzheitlichkeit Rechnung getragen. Im Fall einer spezifischen, nicht unternehmensweiten Verwendung ist eine Anpassung der Vorgehenslogik leicht durchzuführen.

Als **Unternehmen** sei hier jede Organisation betrachtet, die eine Leistung erbringt. Als Kunden wiederum gelten alle Subjekte, die eine Leistung des Unternehmens beanspruchen. Somit inkludiert der Begriff des Unternehmens z. B. auch staatliche Institutionen oder Zulieferbetriebe.

Das Unternehmen als das Objekt unseres Interesses kann demgemäß ebenfalls als System aufgefasst und dargestellt werden, wobei man je nach Betrachtungszweck unterschiedliche Zugänge treffen kann:

- das Unternehmen als **soziales System**,
- das Unternehmen als **soziotechnisches System** (Einbeziehung der Sachgüter und Einsatzmittel als Systemkomponenten),
- das Unternehmen als **soziotechnisch-informationelles System** (bei einschließender Betrachtung von abstrakten Beständen wie Wissen als Systemkomponente).

Das in Bild 1.20 dargestellte Zwiebelschalenmodell dient zum Verständnis und zur besseren Einordnung des Systems Unternehmen.

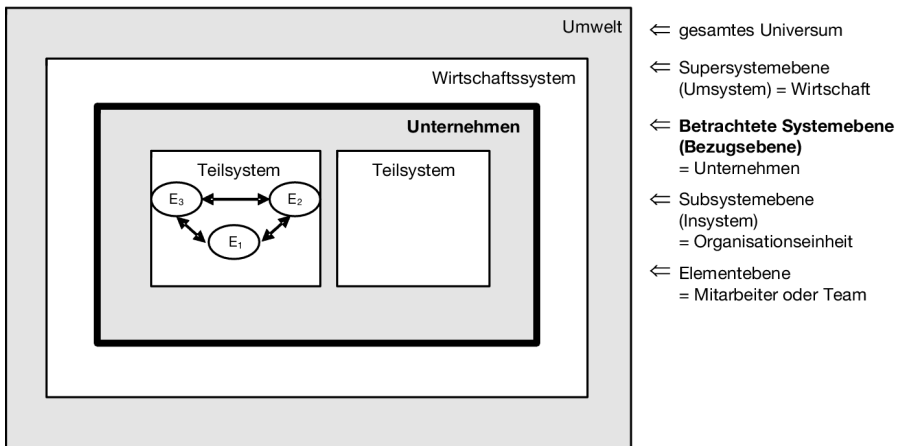


Bild 1.20 Zwiebelschalenmodell (Systemhierarchie)

Das Legen der Systemgrenzen wird durch den Zweck der Betrachtung bestimmt. Oft ist es erforderlich, um Erklärungen des Systemverhaltens zu liefern, die Systemgrenzen kurzzeitig zu erweitern und dadurch eine neue Sichtweise, erkaufte durch höhere Komplexität, zu erlangen.

Als die wesentlichsten Merkmale des Systems „Unternehmen“, insbesondere bei Betrachtung des Managements von Systemen, wurden bereits

- die Komplexität und
- die Dynamik

festgehalten:

Je **komplexer** ein Unternehmen aufgebaut ist, desto vielfältiger sind die Entscheidungsmöglichkeiten des Managements. Auf der anderen Seite gibt das **dynamische Verhalten**

ten des Unternehmens Auskunft darüber, wie schnell diese Entscheidungsmöglichkeiten bearbeitet werden können.

Was trägt nun im Einzelnen zur Komplexität des Systems „Unternehmen“ bei?

Folgende Auflistung der die Komplexität beeinflussenden Größen möge zur Klärung dienen:

- **Unternehmenskultur:** Werthaltungen, Regeln, Verhaltensweisen.
- **Unternehmenszielsetzung:** Zielhierarchie, Gewichtungen, Abhängigkeiten.
- **Soziales Umfeld (Stakeholder):** Interessengruppen, Konfliktpotenziale, Einflüsse.
- **Sachliches Umfeld:** relevante Einflüsse (natürlich, künstlich).
- **Leistungsspektrum:** Produkte (Sach-/Dienstleistungen).
- **Prozesse:** Abläufe und deren Vernetzung.
- **Leitungssystem:** Informations- und Entscheidungswege, Unternehmensorganisation.
- **Personen:** Bestand an Personal (Mitarbeiter, Teams) nach Kompetenzen.
- **Sachmittel:** Bestand an Betriebsmitteln, Software, Geräten, Anlagen, Gebäuden.
- **Know-how:** Bestand an Wissen, Verfahren, Methoden, Techniken, Datenbeständen.
- **Finanzmittel:** Struktur der Ausstattung mit Zahlungsmitteln.

Die genannten Komponenten, die mit ihrer Komplexität zur Komplexität des Gesamtsystems Unternehmen beitragen, sind als Subsysteme (Aspektsysteme) des Unternehmens zu sehen. Zu beachten ist, dass die zeitliche Veränderung (Dynamik) der Einflüsse die Komplexität noch wesentlich erhöht.

Die **Unternehmensgröße** als signifikantes Merkmal des Systems „Unternehmen“ wirkt – wie vorhin aufgezeigt – auf die Systemmerkmale **Komplexität** sowie **Dynamik** ein, wobei anhand dieser Wirkkette sehr deutlich die Problemstellung für ein prozessorientiertes Management wie folgt aufgezeigt wird:

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Komplexität exponentiell. Um diesen Umstand zu kompensieren, wird meist, der klassischen Auffassung von Management folgend, die Anzahl der Abteilungen/Bereiche erhöht.

Dies verbessert vordergründig die Übersichtlichkeit und verringert die Lenkungsspanne; die Abteilungen können für sich optimal arbeiten. Allerdings erhöht sich dadurch die Anzahl der Schnittstellen, und die Ineffizienz steigt. Die dafür erforderliche Aufbauorganisation verursacht durch eine Vermehrung der Hierarchieebenen eine Reduktion der Dynamik. Letztlich besteht die Gefahr, über der Verfolgung des jeweiligen Bereichsziels das Unternehmensziel aus den Augen zu verlieren!

Das **Prozessmanagement** versucht nun, dieses Problem dadurch zu lösen, dass nicht die Vermehrung der Abteilungen, sondern die Unternehmensprozesse selbst die Aufgabe der **Komplexitätssteuerung** übernehmen.

Durch eine „90-Grad-Drehung“ als Übergang von der Abteilungssicht zur Prozesssicht, die quer durch das Unternehmen den Prozessen folgt, sollen Schnittstellen bewusster gesteuert und soll damit eine Steuerung der Dynamik ermöglicht werden (Bild 1.21).

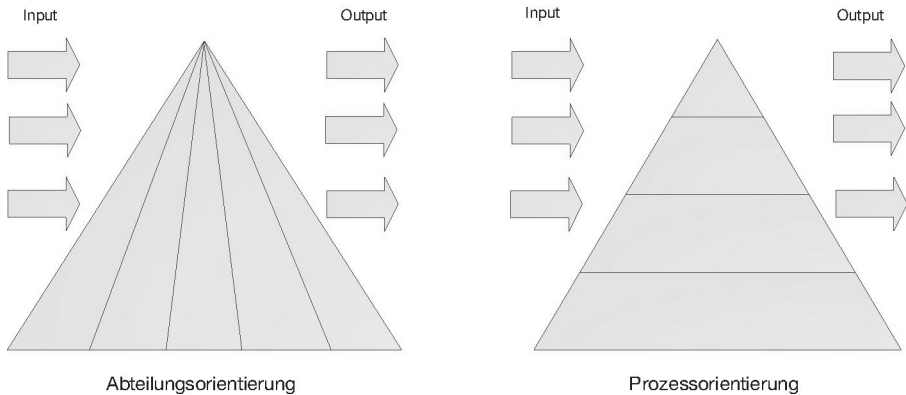


Bild 1.21 Der Übergang von der Abteilungsorientierung zur Prozessorientierung

1.3.3 Management aus Systemsicht

In der Beschreibung und Analyse des Phänomens **Management** haben sich mehrere Denkschulen gebildet. Ihre gedanklichen Ansätze legen den Betrachtungsschwerpunkt auf jeweils unterschiedliche **Aspekte von Management**.

Vorweg sei festgehalten, dass sich diese Zugänge zum Teil durchaus überdecken, somit ergänzen und sich dadurch keineswegs gegenseitig ausschließen. Alle beschriebenen Managementansätze finden gleichzeitig in sinnvoller Weise Platz und liefern wesentliche Erkenntnisse zum Gesamtverständnis von Management sowie zur speziellen Ausprägung, dem im Zentrum der Betrachtung stehenden Prozessmanagement. Es sind dies folgende Ansätze:

1. Funktionaler Ansatz – Schule des klassischen Managements.
2. Erfahrungsansatz – Schule des Empirismus.
3. Verhaltensansatz – Schule des Human Behavior.
4. Systemisch-evolutionärer Ansatz – Schule der sozialen Systeme.
5. Entscheidungsansatz – Schule der Entscheidungstheorie.
6. Systemansatz – Schule des Systems Engineering.

Der funktionale Ansatz

Der funktionale Ansatz baut auf der Schule des klassischen Managements auf und stellt einen traditionellen, für die Gestaltung und Optimierung jedoch sehr praktikablen Zugang dar. **Management** wird dabei als „das Bewältigen von Aufgaben mit und durch andere“ (management is getting things done with and through people) definiert.

Diese Definition greift noch auf die ursprüngliche Bedeutung des italienischen Wortes „maneggiare“ zurück, was so viel bedeutet wie „mit der Hand führen“.

Der auf das Scientific Management zurückführende Ansatz legt sein Hauptgewicht auf das Verständnis der **Einzelfunktionen**, die das Management ausmachen. Dabei werden allerdings die Humanaspekte der Handlungsträger eher vernachlässigt.

Viele Autoren haben sich mit dem funktionalen Ansatz des Managements befasst und leicht unterschiedliche Gliederungen angeboten, wobei es letztlich immer auf das in Bild 1.22 gezeigte Modell hinausläuft.

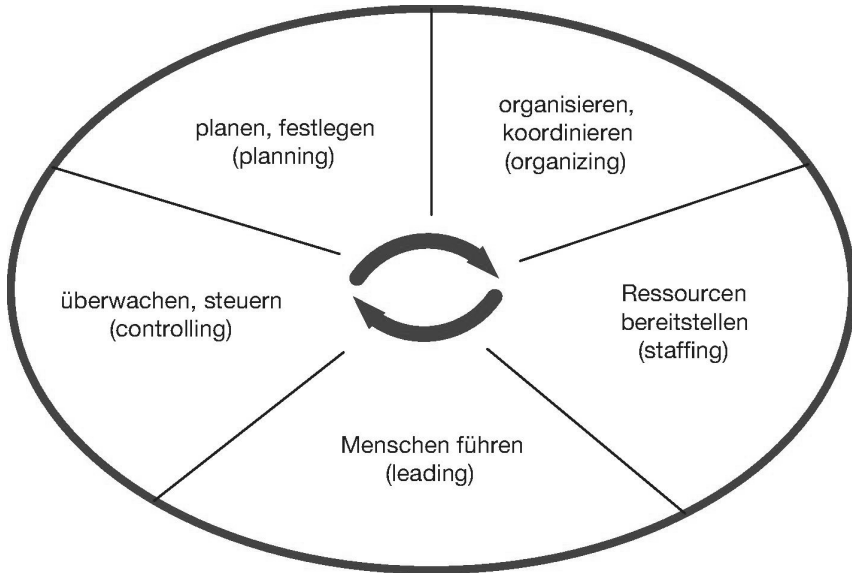


Bild 1.22 Hauptfunktionen des Managements

Der Einstieg in ein Verstehen und Gestalten des Managements liegt hier in der Kategorisierung von Einzelfunktionen des Managements. Der funktionale Ansatz übersieht dabei nicht, dass Management zugleich auch eine Kunst ist – wie jede Form von Gestaltung –, die stark von den Fähigkeiten des Handlungsträgers abhängt. Diese untergliedern sich wie folgt:

- Konzeptive Fähigkeiten: Entwicklung von Visionen, Zielen, Plänen samt deren Abstimmung (Wissenskompetenz).
- Soziale Fähigkeiten: Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen (Sozialkompetenz).
- Entscheidungsfähigkeit: Handeln unter Unsicherheit und Zeitdruck bei unvollständiger Information (Individualkompetenz).

Management ist aus Sicht der Langfristigkeit (Zeithorizont) in seiner Ganzheit in folgende Ebenen zu untergliedern (vgl. Kapitel 1.1):

- Normatives Management: Unternehmensleitbild.
- Strategisches Management: prinzipielle Umsetzungsrichtlinien.
- Operatives Management: Detailplanung Umsetzung

Normatives und strategisches Management sind auf die Rahmengestaltung ausgerichtet, in denen sich der operative Vollzug des situativen Führungsgeschehens im „day-to-day business“ abspielt. Während dem Normativen und Strategischen eher eine Gestaltungsfunktion zukommt, ist es Aufgabe des Operativen, lenkend in die Unternehmensentwicklung einzugreifen.

Für eine optimale Gestaltung des Systems „Unternehmen“ ist der funktionale Ansatz am zweckmäßigsten. Trotzdem seien nachfolgend kurz die weiteren Ansätze erläutert.

Der empirische Ansatz

Er baut auf der Schule des Empirismus auf und besagt, dass ein Verständnis von Management zum Zwecke der Entwicklung von Managementfähigkeiten ausschließlich durch **Beobachtung** von Managern bei der Arbeit möglich ist.

Eine Vergleichbarkeit der Fälle ist nicht wesentlich; das Erstellen einer allgemeinen Theorie des Managements wird (zunächst) nicht angestrebt und letztlich als gar nicht möglich angesehen. Die Herleitung von generalisierten Aussagen ist kein Anliegen des empirischen Ansatzes, sondern vielmehr das Lernen an Einzelfällen durch persönliche Erfahrung sowie durch Weitergabe der Erfahrungen erfolgreicher Manager.

Das **Fallbeispiel** in der Praxis und im Labor ist zentraler Gegenstand der Beschäftigung. Kritisch sei hier angemerkt, dass jede wissenschaftliche Beobachtung zum Zweck der Erfahrungserweiterung auch zur Generalisierung von Aussagen beitragen sollte. Neoempirische Ansätze erkennen daher an, dass zur wissenschaftlichen Beschäftigung auch Theoriebildung durch Generalisierung sowie Entwicklung von Handlungsanleitungen gehört.

Zugleich steckt in der geforderten Verwertung von Erfahrungen (durch Beobachtung oder durch eigenes Erleben) auch eine beachtliche **Gefahr**: Es wird allzu leicht die Dynamik und die Zufallsabhängigkeit im Unternehmen und seinem Umfeld übersehen: Wertewandel, geänderte Anforderungen und permanent ablaufende Lernprozesse erfordern eine jeweils **neue** Sicht einer – oberflächlich betrachtet – analogen Problemstellung. Eine Ex-post-Rationalität wird dabei den analysierten Fallbeispielen unterstellt, was eine bequeme Fehlinterpretation darstellt.

Der Verhaltensansatz

Unter diesem Ansatz zur Erfassung des Phänomens „Management“ sind die Schulen des Human Behavior, des Behaviorismus, der Human-Relations-Konzepte und der Gruppendynamik zusammengefasst. Sie basieren auf der Überzeugung, dass sich die Managementlehre mit dem **Menschen** zu beschäftigen hat, da Management als das Erbringen von Leistungen mit und **durch andere** zu verstehen ist.

Der Ansatz konzentriert sich demgemäß auf den Menschen im System, d. h. auf interpersonelle wie intrapersonelle Phänomene des Menschen, von der Persönlichkeitstypologie bis zur umfassenden Unternehmenskultur.

Dort wo Menschen bzw. Gruppen von Menschen zur Erreichung von Zielen tätig sind, muss der Mensch den **Menschen und sein Verhalten** in seinem spezifischen sozialen Kontext verstehen.

Beobachtungsgegenstand sind die zwischenmenschlichen Beziehungen (Human Relations) und die Verhaltensweisen bzw. Verhaltensmuster in Organisationen, insbesondere die Kommunikation. Das Studium des sozialen Verhaltens, d. h. der wechselseitigen Einflüsse von Individuum und Gruppe, wird als Grundlage für das Verständnis von Management angesehen.

Die Human-Relations-Konzepte gehen dabei über das Konzept des Behaviorismus hinaus, indem sie als wesentliches Betrachtungsobjekt die Motivation des Menschen mit einbeziehen, womit der sichere Boden des direkt Wahrnehmbaren verlassen wird und sich keine Gestaltungsregeln ableiten lassen.

Die hier angeführten Ansätze unterscheiden sich in der Intensität, mit der Erkenntnisse über das Verhalten des Menschen in Organisationen zur Verbesserung bei der Wahrnehmung der Managementaufgabe herangezogen werden können. Die Spannweite reicht dabei von der bloßen Beobachtung mit schwacher Interventionsmöglichkeit bis zur systematischen Verhaltenssteuerung (Behavioral Engineering).

Als Kritik sei hier angemerkt, dass die Gleichsetzung von Management mit dem Management interpersoneller Beziehungen als eine unzulässige Einschränkung angesehen werden muss.

Der systemisch-evolutionäre Ansatz

Der Ansatz der **sozialen Systeme**, auch systemisch-evolutionärer Ansatz genannt, verbindet das verhaltenstheoretische Konzept mit dem Systemkonzept: Das Management wird als ein sich von innen heraus entwickelndes System kultureller Beziehungen aufgefasst, das sich in den Handlungen bzw. Rollen oder Entscheidungen manifestiert. Es ist dies eine Art „Theorie der Kooperation“ zum Zweck der Effizienzsteigerung des Managements.

Der Entscheidungsansatz

Dieser Ansatz sieht im Vordergrund die Entscheidungsaufgabe des Managers samt zugehörigem Prozess.

Managen ist demnach eine komplexe Folge von Einzelentscheidungen, die möglichst rational und methodengestützt vorgenommen werden sollten.

Unterschiede in den Konzepten ergeben sich danach, ob die Entscheidung als Ergebnis, die Entscheidungsfindung als Prozess oder der Entscheidungsträger selbst betrachtet wird:

- Wird die rationale, ökonomisch optimale Entscheidung im Zentrum gesehen, wobei formale/mathematische Instrumente des Operations Research, der Nutzentheorie und des Scientific Management Verwendung finden, handelt es sich um den **Entscheidungsansatz in der ursprünglichen Form**.

- Zentrale Instrumente sind das Modell im Allgemeinen und dessen quantitative Auswertung: Ist Management ein rationaler Prozess, so müssen modellmäßige Abbildungen desselben möglich sein.
- Wird jeweils der Gesamtentscheidungsprozess, untergliedert in Phasen wie Problemerkennung, Situationsanalyse, Problemdefinition, Alternativenentwicklung, Bewertung und Auswahlentscheidung, gesehen, so sollte doch besser von **Problemlösungsprozess** gesprochen werden, da es sich hier um eine Vielzahl von Entscheidungen handelt.
- Wird der Mensch als Entscheidungsträger betrachtet, d. h. sein rationales und intuitives Verhalten bei der Entscheidungsfindung, so kommt man dem Ansatz sozialer Systeme (Handlungssysteme) sehr nahe.

Abschließend sei hier angemerkt, dass Management wesentlich mehr umfasst, als in einem Entscheidungsmodell abgebildet werden kann, soll das Modell realitätsbezogen bleiben. Des Weiteren liegt die Versuchung nahe, die Sicht der Wirklichkeit an verfügbare Modelle „anzupassen“, etwa durch das Vernachlässigen von Parametern oder zumindest von deren Dynamik, Nichtlinearität, Stochastik und Unabhängigkeit, anstatt das Modell der Wirklichkeit entsprechend abzuändern.

Systemansatz

Dieser Ansatz baut auf der Systemtheorie auf und versucht, Management in Bezug zum Gesamtsystem „Unternehmen“ und in Wechselwirkung mit seiner spezifischen Umwelt zu sehen.

Er arbeitet mit formalen Modellen (Graphentheorie, Kybernetik) und bildet die Managementaufgabe als komplexe Übertragungsfunktion von Inputs in Outputs ab, die als Regler der Flüsse im System (Materie, Energie und Information) wirkt.

Aufgabe des Managements ist es, dieses System so zu planen und zu regeln, dass die von den Systemzielen abgeleiteten Einzelziele möglichst optimal erfüllt werden.

Kritisch sei hier angemerkt, dass zwar alle Ansätze in der jeweils vorliegenden Problemstellung bzw. Managementsituation wertvoll sind und eingesetzt werden sollten, jedoch nur ein **systemorientierter** Ansatz der Komplexität und Interdisziplinarität des Phänomens „Management“ gerecht wird und somit der Systemansatz immer als **Rahmen** dienen sollte.

1.3.4 Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik

Die Art und Weise, wie die Elemente eines Systems zusammenwirken, macht letztlich die Komplexität der Systeme aus, wie es die vorherigen Ausführungen dargelegt haben. Dabei lässt sich die Vernetzung im System auf ein **Grundmodell** des Austausches von Information, Materie und Energie zurückführen, nämlich auf den Regelkreis (Bild 1.23).

Der Regelkreis ist die einzig mögliche Weise, um in einem System Ziele zu verfolgen und zugleich den Bestand/das Überleben des Systems abzusichern. Der Regelkreis stellt den Baustein aller kybernetischen Strukturen dar.

Als konstituierendes Prinzip weist der Regelkreis die **Rückkopplung (Feedback)** auf sowie, insbesondere bei sozialen Systemen, die sogenannte **Vorkopplung (Feedforward)**. Beide Vernetzungsprinzipien scheinen im Regelkreismodell des Unternehmensmanagements auf, sie werden nachfolgend detailliert besprochen.

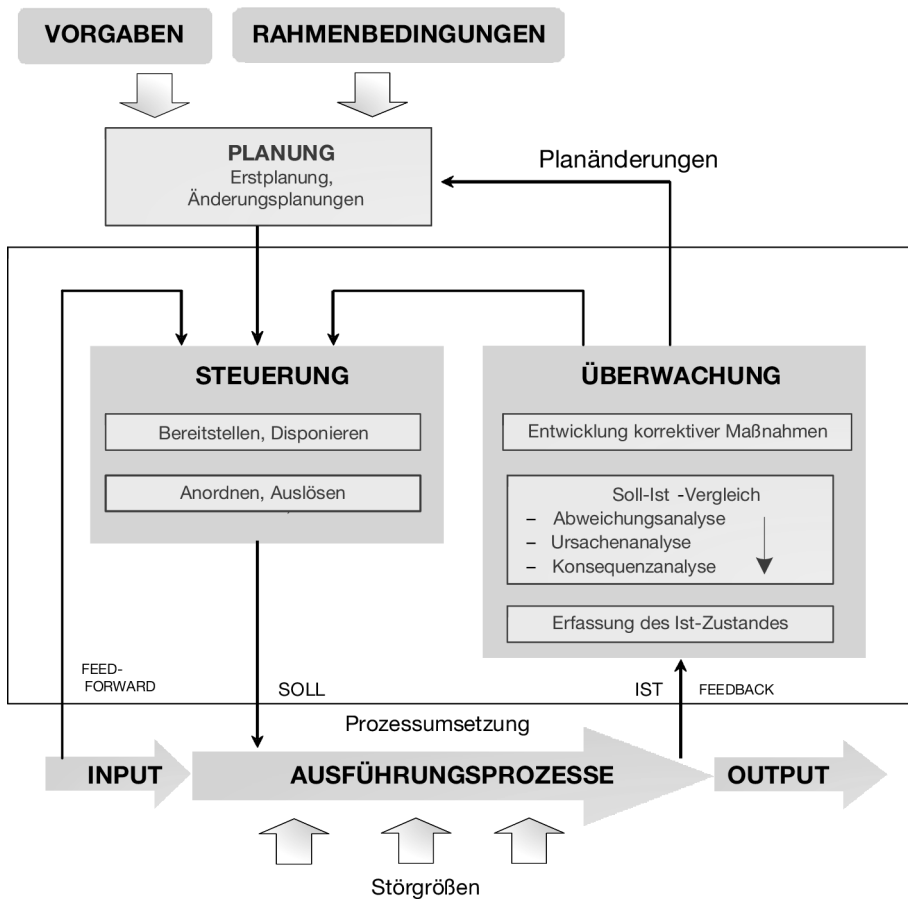


Bild 1.23 Der Regelkreis als prinzipielle Struktur des Unternehmensmanagements

Erläuterungen zum Bild 1.23:

Die **Rückkopplung (Feedback)** liefert Information über den ablaufenden Prozess an die Regeleinheit zurück. Theoretisch könnte das System in der Verfolgung der gesetzten Ziele auch ohne Rückkopplung auskommen – es handelt sich dann um eine reine Steuerstrecke, wenn es nicht folgende in der Realität **immer** auftretende Einflüsse gäbe:

- Es treten aus der Systemumwelt immer Einwirkungen in Form von **Störgrößen** auf.

- Diese Störgrößen stammen aus der **sachlichen** Umwelt (Änderungen am Markt, im Rechtssystem, im Stand des Wissens bis zu Wettereinflüssen und vieles mehr) oder auch aus der **sozialen** Umwelt (Änderungen der Einstellungen, Erwartungen, Befürchtungen relevanter Interessengruppen/Stakeholder).
- Im Laufe des Lebenszyklus eines sozialen Systems kommt es unweigerlich zu **Zieländerungen** von innen, d. h. aus dem System heraus, das ja mehr oder minder stark selbstorganisierend ist, die in geregelter Form als neue Vorgaben zu berücksichtigen sind.
- Handelt es sich bei dem System um ein künstliches, von Menschen zweckorientiert geschaffenes, so zeigen sich immer wieder im Zuge der Planumsetzung Fehler, denen durch Regelung entgegengewirkt werden muss. Diese **Planungsfehler** stellen sich bei gewissenhafter Überwachung heraus und müssen an die Steuerung bzw. auch an die Planung zurückgemeldet werden.
- Insbesondere im Management liegt nie eine vollständige Information vor, man muss immer auch **Annahmen** und **Schätzungen** vornehmen, um handlungsfähig zu bleiben. Im Zuge der Ausführung stellt sich dann heraus, dass Schätzungen eher nur im Ausnahmefall punktgenau zutreffen, sodass nachgeregelt werden muss.

Aus all diesen Gründen ist das Regelkreisprinzip für ein langfristiges Bestehen von offenen Systemen essenziell.

Die **Überwachung** des Ausführungsprozesses hinsichtlich seiner Zielparameter

- Leistung (Sachergebnis),
- Termine,
- Kosten sowie
- Zufriedenheit der Stakeholder (Prozessziele)

kann in einzelne logische Schritte untergliedert werden. Es sind dies aus Prozesssicht folgende drei Schritte:

1. Erfassung des **Ist-Zustands**:

Dies kann im Einzelnen situativ unterschiedlich ablaufen, sollte jedoch unbedingt organisatorisch geplant werden.

Die erfassten sogenannten Ist-Daten, die vor allem vollständig, richtig, aktuell, rückverfolgbar und letztlich relevant sein sollten, sind die Basis für den nächsten Schritt, den

2. **Soll-Ist-Vergleich**, der sich streng logisch in folgende Analysen untergliedert:

- Analyse des Ausmaßes von Abweichung des Ist vom Soll,
- Analyse der Ursachen für die eingetretene Abweichung,
- Analyse der Auswirkungen/Konsequenzen auf die Zielerreichung.

3. Entwicklung von **korrektiven Maßnahmen**. Von diesen ist, der Situation entsprechend, die jeweils optimale Steuerungsmaßnahme auszuwählen und anzuordnen, was demgemäß nicht mehr zur Kompetenz der Überwachung selbst gehört.

Im Sinne von Zieländerungen kann jedoch auch eine Abänderung der Planung vorgenommen werden, sodass keine Steuerungsmaßnahmen im Sinne einer sukzessiven

Anpassung des Ist-Zustands an die Vorgabe des Soll gesetzt werden, sondern eine neue Planversion ermittelt wird, um die eingetretene, nicht akzeptable Differenz zwischen Ist und Soll zum Verschwinden zu bringen.

Die **Vorkopplung (Feedforward)** ergänzt die Rückkopplung: Das bisher beschriebene Nachführen als **reaktive** Maßnahme der Steuerung eines Systems wird bei komplexen Systemen, wie es ein Unternehmen darstellt, nicht ausreichen. Es würde zu inakzeptablen Zustandsschwankungen führen. Es muss zugleich auch **proaktiv** auf die Umwelteinwirkungen eingegangen werden, dies im Sinne des in Bild 1.23 eingetragenen Feedforward: Es handelt sich dabei nicht um die Erhebung und Verwertung von Ist-Daten als Fakten zur Beschreibung des aktuellen Zustands des Ausführungsprozesses, sondern um Daten betreffend die vielfältig zu erwartenden Inputs im Sinne von Prognosen, d. h. absehbaren Entwicklungen der unmittelbaren Zukunft, die mit Wahrscheinlichkeit eintreten werden bzw. abgeschätzt werden können.

Zwar sind dies ebenfalls Fakten, die jedoch nur als mehr oder minder zutreffende Indikatoren für das Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen von Einflüssen anzusehen sind. Jede davon abgeleitete Prognose ist dem Wesen nach unsicher, trotzdem dienen derartige Informationen als dringend benötigte Signale für die vorausschauende Steuerung von sozialen Systemen. Es sind demgemäß **Frühwarnsysteme** einzurichten, wobei sogenannte **schwache Signale** auszuwählen und zu verfolgen sind.

Das beschriebene Regelsystem dient im Weiteren als Grundlage zur Beschreibung und Erklärung des Managements von Unternehmen.

Ganzheitliches Regelkreismodell des Unternehmensmanagements

Zur Verdeutlichung des Managements der Unternehmensprozesse in Form eines vernetzten Regelkreissystems sei in einer weiteren Konkretisierungsstufe, basierend auf den Begriffen von Kapitel 1.1, das in Bild 1.24 dargestellte Modell präsentiert. Dabei werden, wie bereits erläutert, drei Ebenen des Managements unterschieden, die den nachfolgenden Kriterien entsprechend unterschiedliche Ausprägungen aufweisen:

Zeithorizont:	von langfristig	bis kurzfristig
Betrachtungstiefe:	von generell	bis detailliert
Zentralisierung:	von zentral	bis dezentral (Bereiche, Abteilungen)
Verhaltensstrategie:	von proaktiv	bis reaktiv

Die drei Ebenen des Managements (vgl. Bild 1.24) stellen sich als untereinander vermischte Regelkreisstrukturen mit Rückkopplungen dar, wodurch sowohl notwendige, sich wiederholende Arbeitsschritte als auch die Dynamik der sich ändernden Umweltbedingungen berücksichtigt werden. An den Entscheidungspunkten wird beurteilt, ob das Unternehmen dieser sich ändernden Umwelt mit der vorliegenden Struktur gewachsen ist oder ob ein gestalterischer Eingriff notwendig ist.