

Konkurrierende Wege organisatorischer Veränderungsprozesse

*Eine empirische Untersuchung zweier Veränderungsprozesse
bei der Mercedes-Benz do Brasil S.A.*



Vom Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften
der Technischen Universität Darmstadt

zur Erlangung des Grades eines
Doktors rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

genehmigte Dissertation

von
Dipl.-Wirtsch.-Inf. Jochen Fortner
aus Wiesbaden

Darmstadt 2002

D 17

Erster Referent:	Prof. Dr. Rudi Schmiede
Koreferent:	Prof. Dr. Michael Hartmann
Tag der Einreichung:	26. April 2001
Tag der Prüfung:	20. Juni 2002

Inhaltsverzeichnis:

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Vorgehensweise	3

Teil I: Ausbildung einer Untersuchungsbasis

2	Ausgangspunkt der Arbeit	6
2.1	Wissenschaftstheoretische Position	6
2.2	Forschungsmethodische Position	8
3	Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik	11
3.1	Praxisorientierte Veränderungskonzepte	11
3.1.1	Organisationsentwicklung	12
3.1.2	Organisationales Lernen	21
3.1.3	Modische Veränderungskonzepte	29
3.2	Mikropolitische Prozesse versus Konsens, Vertrauen und Kooperation	37
3.2.1	Mikropolitische Prozesse in Veränderungsvorhaben	38
3.2.2	Konsens, Vertrauen und Kooperation in Organisationen	42
3.3	Beratungsangebote zur Begleitung organisatorischer Veränderungsprozesse	48
3.3.1	Klassische Organisationsberatung	49
3.3.2	Beratungsansatz der Organisationsentwicklung	51
3.3.3	Systemische Organisationsberatung	53
3.4	Einige Hypothesen als Grundlage für die empirische Untersuchung	55

Teil II: Empirischer Teil des Forschungsvorhabens

4	Überblick über das verfolgte Forschungsvorhaben	59
4.1	Unternehmenskontext der Veränderungsprozesse	59
4.2	Untersuchte Veränderungsprozesse	60
4.2.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	61
4.2.1.1	Methodische Grundlagen	61
4.2.1.2	Überblick über das Umfeld und den Verlauf des Veränderungsvorhabens	66
4.2.2	Veränderungsprozeß EFQM	72
4.2.2.1	Methodische Grundlagen	72
4.2.2.2	Überblick über das Umfeld und den Verlauf des Veränderungsvorhabens	75
4.3	Methoden zur Untersuchung der Veränderungsprozesse	78
5	Beschreibung und Deutung der untersuchten Veränderungsprozesse	87
5.1	Vorbereitung der Veränderungsprozesse	89
5.1.1	Initiierung der Veränderungsprozesse	89
5.1.1.1	Veränderungsrahmen PRO	89
5.1.1.2	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	92
5.1.1.3	Veränderungsprozeß EFQM	97

5.1.1.4	Zusammenfassende Betrachtung	100
5.1.2	Planung der Veränderungsprozesse	102
5.1.2.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	102
5.1.2.2	Veränderungsprozeß EFQM	108
5.1.2.3	Zusammenfassender Vergleich	113
5.1.3	Formation der Befürworter und Gegner der Veränderungsprozesse	114
5.1.3.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	115
5.1.3.2	Veränderungsprozeß EFQM	119
5.1.3.3	Zusammenfassender Vergleich	121
5.1.4	Zusammenfassung zur Vorbereitung der Veränderungsprozesse	122
5.2	Durchführung der Veränderungsprozesse	124
5.2.1	Erhebung und Analyse der Ist-Situation	124
5.2.1.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	124
5.2.1.2	Veränderungsprozeß EFQM	135
5.2.1.3	Zusammenfassender Vergleich	141
5.2.2	Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen	142
5.2.2.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	142
5.2.2.2	Veränderungsprozeß EFQM	148
5.2.2.3	Zusammenfassender Vergleich	151
5.2.3	Wirken der Befürworter und Gegner der Veränderungsprozesse	152
5.2.3.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	153
5.2.3.2	Veränderungsprozeß EFQM	156
5.2.3.3	Zusammenfassender Vergleich	157
5.2.4	Zusammenfassung zur Durchführung der Veränderungsprozesse	158
5.3	Abschluß der Veränderungsprozesse	160
5.3.1	Präsentation der Projektergebnisse	160
5.3.1.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	160
5.3.1.2	Veränderungsprozeß EFQM	167
5.3.1.3	Zusammenfassender Vergleich	170
5.3.2	Ausblick auf die weiteren Entwicklungen	171
5.3.2.1	Veränderungsprozeß ABC/pQMS	171
5.3.2.2	Veränderungsprozeß EFQM	175
5.3.2.3	Zusammenfassender Vergleich	177
5.3.3	Zusammenfassung zum Abschluß der Veränderungsprozesse	178

Teil III: Konsequenzen der Ergebnisse der empirischen Forschung

6	Untersuchungsergebnisse und Ausblick	183
6.1	Untersuchungsergebnisse und deren Beurteilung	183
6.2	Ausblick	191
7	Anhang	201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: NPI-Modell der Organisationsentwicklung	17
Abbildung 2: Methodik ABC	62
Abbildung 3: Grundlegendes Prinzip des Regelkreises im Qualitätsmanagementsystem pQMS	64
Abbildung 4: Vier idealtypische Phasen des pQMS	65
Abbildung 5: Projektorganisation des Veränderungsprozesses ABC/pQMS	68
Abbildung 6: EFQM-Modell	73
Abbildung 7: Exemplarische Darstellung eines Ausschnittes aus dem Mitarbeiter-Kriterium des EFQM-Modells	74
Abbildung 8: Projektorganisation des Veränderungsprozesses EFQM	76
Abbildung 9: Schema für die Untersuchung der beiden betrachteten Veränderungsvorhaben	88
Abbildung 10: Exemplarische Folie aus dem Workshop zur Präsentation eines Vorschlages für die Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS	93
Abbildung 11: Vorschlag für den Ablaufplan des beabsichtigten Veränderungsprozesses	94
Abbildung 12: Begründung für den Einsatz des Veränderungskonzeptes ABC	95
Abbildung 13: Aufgaben und Schwierigkeiten von Selbstbewertungsprozessen mit Hilfe des EFQM-Modells	99
Abbildung 14: Verständnis der Planungen des Veränderungsprozesses	104
Abbildung 15: Projektstruktur des Veränderungsprozesses ABC/pQMS	105
Abbildung 16: Projektablaufplan für das Veränderungsprojekt ABC/pQMS im CKD-Bereich	107
Abbildung 17: Projektorganisation des Veränderungsprozesses EFQM	110
Abbildung 18: Planung des Verlaufes des Veränderungsprozesses EFQM	111
Abbildung 19: Schema zur Beschreibung der Subprozesse der festzulegenden Prozeßhierarchie	125
Abbildung 20: Formular zur Erfassung der Arbeitsaufgaben der Beschäftigten des CKD-Bereiches	127
Abbildung 21: Integration der Methodik pQMS in den Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS	129
Abbildung 22: Auszug aus dem Formular zur Beurteilung der Kunden-Lieferanten-Schnittstelle aus Sicht der externen Kunden	131
Abbildung 23: Bewertete Prozeßhierarchie als Ergebnis der Auswertung der Daten der Ist-Situation	132
Abbildung 24: Ansatzpunkte des Subkriteriums 3a	137
Abbildung 25: Ergebnis des „Brainstorming“ zum Subkriterium 3a	138
Abbildung 26: Ergebnis der Bewertungen für das Subkriterium 3a	139
Abbildung 27: Beispiel eines Aktionsplanes	144
Abbildung 28: Übersicht über die Abschlußdokumentation des Veränderungsprojektes ABC/pQMS	161
Abbildung 29: Präsentation des zentralen Ergebnis des Veränderungsprozesses ABC/pQMS	163
Abbildung 30: Beispiel für eine mit Hilfe der Methodik pQMS ermittelte zentrale Schwachstelle des CKD-Bereiches	164
Abbildung 31: Ausschnitt aus dem Brief der Berater zum Ende des Veränderungsvorhabens	175

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Überblick über den Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS im CKD-Bereich</i>	70
<i>Tabelle 2: Überblick über den Verlauf des Veränderungsprozesses EFQM</i>	77
<i>Tabelle 3: Interviews im Veränderungsprozeß ABC/pQMS</i>	201
<i>Tabelle 4: Teilnehmende Beobachtungen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS</i>	202
<i>Tabelle 5: Interviews im Veränderungsprozeß EFQM</i>	202
<i>Tabelle 6: Teilnehmende Beobachtungen im Veränderungsprozeß EFQM</i>	203
<i>Tabelle 7: Weitere Interviews</i>	203

Abkürzungsverzeichnis

<i>ABC</i>	<i>Activity Based Costing (dt.: Prozeßkostenrechnung)</i>
<i>ABC/pQMS</i>	<i>Activity Based Costing/prozeßorientiertes Qualitätsmanagementsystem</i>
<i>Aufl.</i>	<i>Auflage</i>
<i>BDU</i>	<i>Bundesverband Deutscher Unternehmensberater</i>
<i>bzw.</i>	<i>beziehungsweise</i>
<i>CKD</i>	<i>Completely Knocked Down (dt.: vollständig zerlegt)</i>
<i>Comp.</i>	<i>Company (dt.: Gesellschaft)</i>
<i>dt.</i>	<i>deutsch</i>
<i>ed.</i>	<i>Edition (dt.: Auflage)</i>
<i>EFQM</i>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<i>engl.</i>	<i>englisch</i>
<i>EQA</i>	<i>European Quality Award (dt.: Europäische Qualitätsauszeichnung)</i>
<i>erw.</i>	<i>erweiterte</i>
<i>erg.</i>	<i>ergänzte</i>
<i>f.</i>	<i>folgende</i>
<i>ff.</i>	<i>fortfolgende</i>
<i>GOE</i>	<i>Gesellschaft für Organisationsentwicklung</i>
<i>Hrsg.</i>	<i>Herausgeber</i>
<i>Ltd</i>	<i>Limited (dt.: beschränkt; mit beschränkter Haftung)</i>
<i>MB</i>	<i>Mercedes-Benz</i>
<i>NPI</i>	<i>Niederländisches Pädagogisches Institut</i>
<i>Nr.</i>	<i>Nummer</i>
<i>OE</i>	<i>Organisationsentwicklung</i>
<i>OL</i>	<i>Organisationales Lernen</i>
<i>o. V.</i>	<i>ohne Verfasser</i>
<i>rev.</i>	<i>revidierte</i>
<i>S.</i>	<i>Seite(n)</i>
<i>S.A.</i>	<i>Sociedade Anónima (dt.: Aktiengesellschaft)</i>
<i>s. o.</i>	<i>siehe oben</i>
<i>sog.</i>	<i>sogenannte(n/r/s)</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>
<i>überarb.</i>	<i>überarbeitete</i>
<i>u. a.</i>	<i>unter anderem/n</i>
<i>usw.</i>	<i>und so weiter</i>
<i>vgl.</i>	<i>vergleiche</i>
<i>WWW</i>	<i>World Wide Web (dt.: weltweites Netz)</i>

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Veränderungsprozesse von und in Organisationen sind in den vergangenen Jahren zu einem der zentralen Themen moderner Organisationsforschung geworden. Eine besondere Bedeutung wurde der Thematisierung geplanter Veränderungsprozesse zur gezielten Veränderung von Organisationen zuteil. Diese rückten aus unterschiedlichen Perspektiven in den Vordergrund wissenschaftlicher und praktischer Auseinandersetzung. Einerseits wurden verschiedene Veränderungskonzepte, wie die Konzepte der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens sowie eine Vielzahl sog. modischer Veränderungskonzepte entwickelt und diskutiert, die als Orientierungsrahmen für die Gestaltung geplanter Veränderungsprozesse dienen sollen. Andererseits entstanden eine Reihe von Ansätzen unterschiedlicher Beratungsformen, die die Grundlage zur Unterstützung von Veränderungsprozessen durch externe Organisationsberater bilden sollen und derzeit ebenfalls unter vielfältigen Fragestellungen erörtert werden.

Ausgangspunkt dieser intensiven Beschäftigung mit geplanten Veränderungsprozessen in Organisationen bildete eine Entwicklungsdynamik, die in vielen gesellschaftlichen Bereichen zu einem verstärkten Veränderungsdruck führte und in Begriffen wie „Globalisierung“, „Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft“, „Chancen der Informationstechnologie“ und „Umwelt- und Sozialverträglichkeit“ ihren Ausdruck fand. Im Kern weisen alle diese Begriffe auf eine veränderte und komplexere Umwelt von Organisationen hin, die vor allem in den Organisationen des Wirtschaftssystems in Form von Marktturbulenzen und einem verstärkten Verdrängungswettbewerb wahrgenommen wurde und für ein hohes Maß an Unsicherheit und damit verbundenem Orientierungs- und Beratungsbedarf unter den zentralen Entscheidungsträgern in diesen Organisationen sorgte.

Vor diesem Hintergrund kam es in letzter Zeit zu einer unübersehbaren Ausweitung der Nachfrage nach organisationsbezogenen Beratungsleistungen. Die meisten größeren Veränderungsvorhaben in Organisationen werden heutzutage wie selbstverständlich von externen Beratern begleitet, oft sogar initiiert.^{1,2} Die steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen wird von einem großen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Organisationsberatung begleitet, der sich im gewachsenen Ansehen und Gewicht der Empfehlungen von Beratungsgesellschaften widerspiegelt. Vor allem einigen führenden und international tätigen Beratungsorganisationen gelingt es zunehmend, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu richten und in den einschlägigen Medien ihre Ideen und Vorstellungen zu verbreiten.³ Auf dem Markt der Organisationsberatung dominieren diese vor allem von kommer-

¹ Vgl. *Walger*, 1995b, S. 1.

² In einer Umfrage des „Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI)“ gaben 81 Prozent von 111 befragten Großunternehmen an, in Veränderungsprozessen bereits auf die Unterstützung durch externe Berater zurückgegriffen zu haben. Vgl. Handelsblatt vom 5.9.1997. *Faust* schließt daraus, daß die Einschaltung von Beratern in Veränderungsprozessen mittlerweile offensichtlich so selbstverständlich ist, daß man sich nicht mehr fragen sollte, warum diese Organisationen auf externe Beratungsleistungen zurückgreifen, sondern statt dessen die Frage näher liegt, warum die restlichen 19 Prozent keine Berater einschalten. Vgl. *Faust*, 1998, S. 161.

³ Vgl. *Faust*, 1998, S. 149f.

ziellen Interessen geleiteten klassischen Beratungsgesellschaften derzeit eindeutig das Geschehen.⁴ Sie stützen sich dabei auf eine Beratungsphilosophie, in deren Mittelpunkt die Übermittlung fachlichen Wissens steht. Die in der Regel betriebswirtschaftlich oder technisch ausgebildeten Berater betrachten sich in den Beratungsprozessen als Experten, die im Vergleich zu den Vertretern ihrer Klientenorganisationen über ein überlegenes Fachwissen verfügen und die Organisationen gezielt nach ihren Vorstellungen beeinflussen können.⁵

Die Angebote klassischer Beratungsgesellschaften sind auf eine Vielzahl von Problemfeldern in Organisationen ausgerichtet. So umfaßt das Spektrum üblicher Beratungsleistungen unter anderem die Beratung in Fragen der Strategieentwicklung, der Unternehmensführung, der Personalentwicklung, des Projektmanagements, der Rationalisierung, des Einsatzes von Informationstechnologien sowie bei Finanz-, Rechts-, Steuer-, Umwelt- oder Standortproblemen.⁶ Ein zentraler Bereich aus diesem weitreichenden Feld der Organisationsberatung betrifft die Optimierung von Arbeitsabläufen und deren Rahmenbedingungen. Es handelt sich dabei um die Fortsetzung einer langen Tradition organisatorischer Rationalisierungsbemühungen. Während früher die Verbesserung einzelner Funktionen und Aufgaben der Leistungserstellung im Mittelpunkt von Rationalisierungsbemühungen stand, geht es heute um eine Optimierung zusammenhängender Prozesse, um geeigneter auf die erwähnten Veränderungen im Umfeld der Organisationen reagieren zu können. Die zentrale Funktion externer Organisationsberater in solchen Rationalisierungsprozessen wird in der Regel darin gesehen, bestimmte fehlende Fähigkeiten von Organisationen zu kompensieren. Im Gegensatz zu vielen anderen der erwähnten Beratungsangebote, in denen es vor allem um eine fachliche Beratung von Organisationen in einzelnen und begrenzten Fragen geht, berührt die Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen allerdings ein Feld, das zentrale und erfolgskritische Besonderheiten einer Organisation betrifft und deshalb eigentlich zu ihren Kernkompetenzen gehören sollte. Trotzdem wird es heutzutage offensichtlich als legitim betrachtet, die Durchführung von Veränderungsprozessen zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen nicht nur in Kooperation mit externen Beratern vorzunehmen, sondern sich sogar wesentlich an deren standardisierten Vorstellungen, Methoden und Empfehlungen, die den zentralen Bestandteil der von ihnen eingesetzten modischen Veränderungskonzepte bilden, zu orientieren.

Die Defizite, die sich aus dieser Problematik des Einsatzes klassischer Beratungen und der von diesen verwandten modischen Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen ergeben, sollen in der vorliegenden Arbeit untersucht werden. Im Mittelpunkt der Arbeit steht dabei die vergleichende empirische Untersuchung zweier Veränderungsvorhaben bei der MB do Brasil S.A., die als konkurrierende Wege organisatorischer Veränderungsprozesse betrachtet werden können.

⁴ Neben einem überzogenen „Hang zum Abkassieren“ sehen sich die Vertreter dieses dominierenden Teils der Organisationsberatung vor allem dem Vorwurf einer geringen Professionalität ausgesetzt. Vgl. *Titscher*, 1997, S. 10.

⁵ Vgl. zu dieser und anderen Formen der Organisationsberatung auch die ausführlicheren Darstellungen in Kapitel 3.2.2 der vorliegenden Arbeit.

⁶ Vgl. *Sperling; Ittermann*, 1998, S. 27ff.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Mit den beiden in dieser Arbeit untersuchten Veränderungsprozessen, die in den Jahren 1998 bis 2000 bei der Mercedes-Benz do Brasil S.A. durchgeführt wurden, wurden trotz zweier sehr unterschiedlicher Verläufe ähnliche Zielsetzungen verfolgt. In beiden Prozessen ging es im Sinne der erwähnten Fortsetzung einer langen Tradition von Rationalisierungsbemühungen in Organisationen um eine Verbesserung der bestehenden Arbeitssituation und Arbeitsabläufe ausgewählter Fachbereiche des Unternehmens.

Mit dem einen der beiden untersuchten Veränderungsprozesse sollte eine Reihe wettbewerbskritischer Arbeitsprozesse des administrativen Bereiches der MB do Brasil S.A. auf Kosteneinsparungspotentiale untersucht und diese im Anschluß realisiert werden. Die Verantwortung für die Durchführung dieses Veränderungsprozesses wurde einigen externen Organisationsberatern übertragen, die diese Aufgabe mit einem von ihnen entwickelten Veränderungskonzept zu lösen versuchten. Damit wurde der heutzutage beliebte Ansatz gewählt, für die Abwicklung von Veränderungsprozessen externe Berater in das eigene Unternehmen zu holen und den Verlauf der Prozesse an deren – in der Regel standardisierten – Vorstellungen, Methoden und Empfehlungen auszurichten.

In dem zweiten der beiden untersuchten Veränderungsprozesse sollten die Stärken und Verbesserungspotentiale der einzelnen Fachbereiche der MB do Brasil S.A. bestimmt und analysiert werden, um darauf aufbauend Veränderungsmaßnahmen festzulegen und umzusetzen. Träger dieses Veränderungsprozesses waren einige ausgewählte Vertreter aus den betroffenen Bereichen des Unternehmens, die weitestgehend selbstbestimmt über die Situation ihrer Bereiche nachdenken, mögliche Verbesserungspotentiale ermitteln und diese anschließend realisieren sollten. Als Orientierung diente ein Modell der europäischen Organisation *European Foundation for Quality Management*, das einen umfangreichen Kriterienkatalog vorgibt, mit dessen Hilfe der Umgang mit Ressourcen im Rahmen der Leistungserstellung und die dabei erreichten Ergebnisse in einer Organisation diskutiert und beurteilt werden können. Es wurde in diesem zweiten der beiden betrachteten Veränderungsprozesse also ein grundlegend anderer Ansatz gewählt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, der Problematik des Einsatzes klassischer Beratungen und der von diesen verwandten modischen Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen nachzugehen. Dabei soll in erster Linie betrachtet werden, mit welchen Defiziten die betrachtete Thematik für den Verlauf, die Ergebnisse und die längerfristige Entwicklung einer Organisation verbunden ist. Zu diesem Zweck sollen die beiden untersuchten Veränderungsvorhaben, die zwei konkurrierende Wege organisatorischer Veränderungsprozesse darstellen, beschrieben, gedeutet und miteinander verglichen werden, wobei mit den Darstellungen zunächst kein Anspruch auf eine unbegrenzte Allgemeingültigkeit verfolgt wird. Sie sollen jedoch einige Ergebnisse zum Vorschein bringen, die als typisch und weit verbreitet in vielen derzeitigen Veränderungsprozessen angenommen werden dürfen.

Mit dieser Zielsetzung sollte sowohl den konkreten Erwartungen der Vertreter der MB do Brasil S.A. entsprochen werden als auch ein empirischer Beitrag zur gegenwärtig intensiv geführten Diskussion um Veränderungsprozesse und organisationsbezogene Beratungsleistungen erbracht wer-

den. Die Vertreter des Unternehmens waren in erster Linie daran interessiert, im Rahmen von persönlichen Gesprächen, offiziellen Veranstaltungen im Verlaufe der Projekte und durch die vorliegende schriftliche Arbeit eine unabhängige Beurteilung der beiden untersuchten Veränderungsprozesse zu erhalten. Die größte Anforderung lag in der erwarteten möglichst vorurteilslosen Auseinandersetzung mit den beobachteten Geschehnissen und einer weitestgehend neutralen Einstellung gegenüber den Interessen der beteiligten Akteure. Dieser Anforderung sollte durch einen interpretativ-verstehenden Zugang zu den untersuchten Veränderungsprozessen mit Hilfe qualitativer Forschungsinstrumente nachgekommen werden. Eine besondere Bedeutung wurde dabei Interviews mit den an den Prozessen beteiligten Akteuren zuteil, um gemeinsam mit diesen die als wichtig erachteten Phänomene zu deuten.

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit umfaßt drei Teile. Ziel des ersten Teils ist es, eine theoretische Basis für die Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben aufzubereiten. Den Ausgangspunkt bildet die wissenschaftstheoretische und forschungsmethodische Positionierung der Arbeit. Im Anschluß erfolgt eine Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik. Hierzu werden zunächst drei praxisorientierte Veränderungskonzepte vorgestellt, die als Orientierungsrahmen in Veränderungsprozessen dienen sollen. Es handelt sich dabei um die Veränderungskonzepte der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens sowie um sog. modische Veränderungskonzepte, denen in der letzten Zeit in der organisatorischen Praxis eine erstaunliche Aufmerksamkeit zuteil wurde. Im Anschluß werden zwei unterschiedliche Perspektiven erörtert, aus denen sich das organisatorische Umfeld, in dem die praxisorientierten Veränderungskonzepte ihren Einsatz finden, betrachten läßt. Im Mittelpunkt der einen Perspektive stehen mikropolitische Prozesse, die interessengeleitetes Handeln und den Einsatz von Macht in Organisationen thematisieren, während aus der anderen Perspektive Elemente wie Konsens, Vertrauen und Kooperation als Basis der Beziehungen der in Organisationen tätigen Menschen in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Anschließend werden einige grundlegende Formen der Organisationsberatung dargestellt, die verschiedene Möglichkeiten zur Begleitung von Veränderungsprozessen durch externe Berater beschreiben. Den Abschluß des ersten Teils der Arbeit bildet die Formulierung einiger Hypothesen, die sich aus den Ergebnissen der theoretischen Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik ergeben und die die Basis für den nachfolgenden empirischen Teil der Arbeit bilden sollen. In diesem zweiten Teil geht es um die Darstellung der untersuchten Veränderungsprozesse. Zunächst werden die in beiden Prozessen eingesetzten Methoden betrachtet und ein Überblick über den Verlauf und die Rahmenbedingungen der Prozesse gegeben. Im Anschluß werden die beobachteten Veränderungsprozesse beschrieben, gedeutet und miteinander verglichen. Ziel des abschließenden dritten Teils der Arbeit ist es, zunächst eine zusammenfassende Betrachtung und Beurteilung der Untersuchungsergebnisse der beiden Veränderungsvorhaben zu geben und dann diese Ergebnisse zu verallgemeinern, indem vor allem einige Defizite bestimmt werden, die als typisch für den Einsatz klassischer Beratungen und der von diesen verwandten modischen Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen betrachtet werden können. Auf der Basis dieser Defizite erfolgt abschließend ein Ausblick auf erwartete und wünschenswerte Entwicklungen der untersuchten Problematik.

Teil I:

Ausbildung einer Untersuchungsbasis

In diesem ersten Teil der vorliegenden Arbeit soll eine Basis für die empirische Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse gebildet werden. Im einzelnen sollen

- eine wissenschaftstheoretische und forschungsmethodische Positionierung der Arbeit vorgenommen werden und
- eine Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik erfolgen.

2 Ausgangspunkt der Arbeit

Die empirische Untersuchung von Veränderungsprozessen kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Um den in dieser Arbeit gewählten Untersuchungsansatz zu beschreiben, sollen in diesem Kapitel die wissenschaftstheoretische und die forschungsmethodische Position dargestellt werden, die das Fundament der vorliegenden Arbeit bilden.

2.1 Wissenschaftstheoretische Position

Unter der Bezeichnung der „empirischen Wissenschaft“ bzw. der „Erfahrungswissenschaft“ werden üblicherweise alle diejenigen Wissenschaftsdisziplinen zusammengefaßt, die als Basis für die Gewinnung ihrer Erkenntnisse und die Geltung ihrer Aussagen Wahrnehmungen über die Realität verwenden und somit auf der Erfahrung durch die menschlichen Sinne beruhen. Die Vertreter unterschiedlicher Positionen innerhalb der empirischen Wissenschaft sind sich darüber einig, daß empirisches Wissen, also Wissen über die tatsächliche Welt, nur in Auseinandersetzung mit der Realität gewonnen und überprüft werden kann.⁷ Lange Zeit war die empirische Wissenschaft von der Vorstellung geprägt, daß der Prozeß menschlicher Erkenntnis zu einer möglichst wirklichkeitsgerechten Abbildung der äußeren Welt führen sollte. Die Welt wurde als vom Menschen unabhängig betrachtet. Die Beschäftigung mit dem menschlichen Erkennen in der Wahrnehmungsforschung führte vor einiger Zeit zu Zweifeln an dem als gültig angenommenen menschlichen Erkenntnisprozeß. Es wurde nachgewiesen, daß die interne Organisation des erkennenden Systems einen entscheidenden Anteil an dem Ergebnis des Erkenntnisprozesses hat. Als Folge dieser Einsicht setzte sich die Auffassung durch, daß der beobachtende Mensch selbst Ordnung schafft, Gesetzmäßigkeiten projiziert, Sinn und Bedeutung verleiht – mit anderen Worten „der Mensch konstruiert Realität“.⁸

Vor diesem Hintergrund wird in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, die sich mit Ereignissen und Vorgängen in Organisationen auseinandersetzen, zunehmend bezweifelt, ob sich diese anhand rationaler und objektiv meßbarer Kriterien erfassen und verstehen lassen. Als treibende Kraft dieser Tendenz hat sich eine Bewegung herausgestellt, die als „Konstruktivismus“ bezeichnet wird.⁹ *Bardmann* erläutert den Begriff des Konstruktivismus wie folgt:¹⁰

„»Konstruktivismus« stellt sich in den Sozialwissenschaften als eine besondere Art zu denken vor. Er versteht sich selbst als eine Alternative zu konventionellen wissenschaftlichen Denkweisen, die das Weltbild der westlichen Zivilisation geprägt haben und wohl auch heute noch beherrschen. Bei aller Verschiedenheit der Ansätze, die unter dem Sammelbegriff »Konstruktivismus« firmieren, läßt sich dennoch ein verbindender Grundgedanke herauslesen. Er besagt, daß die Gewißheit einer »natürlich« bzw. »objektiv« gegebenen, vom handelnden und erkennenden Subjekt unabhängigen Wirklichkeit aufgegeben werden

⁷ Vgl. *Kromrey*, 1998, S. 24.

⁸ Vgl. *Baitsch*, 1993, S. 6.

⁹ An dieser Stelle soll lediglich ein knapper Überblick über den Sammelbegriff des „Konstruktivismus“ gegeben werden. Die Ausführungen beschränken sich auf Darstellungen, die für diese Arbeit von Bedeutung sind. Eine ausführlichere Beschreibung der Grundlagen konstruktivistischer Ansätze kann beispielsweise *Berger; Luckmann*, 1994 entnommen werden. Verschiedene Ausprägungen des Konstruktivismus werden in *Bardmann*, 1994, S. 45-60 dargestellt.

¹⁰ Vgl. *Bardmann*, 1994, S. 45.

muß. Demgegenüber ist davon auszugehen, daß Wirklichkeit »gemacht« bzw. »erfunden« wird. Wirklichkeit, so hört man von gemäßigten wie radikalen Konstruktivisten, sei Konstruktion.“

Kern dieser Begriffsbestimmung des Konstruktivismus von *Bardmann* bildet die Vorstellung, daß es keine „objektive“ und beobachterunabhängige Wirklichkeitserkenntnis geben kann. Die Wirklichkeit bietet Raum für viele verschiedene Konstruktionen, ein „objektives“ Urteil über die Wahrheit einer Konstruktion ist nicht möglich. Es gibt auch keine privilegierte Sicht auf die Wirklichkeit, jede aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommene Wahrnehmung, Deutung und Konstruktion der Wirklichkeit hat ihre Berechtigung.

Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, daß sie von der Wahl der Themenstellung bis zu ihren Ergebnissen nichts anderes als die Konstruktion eines Bildes von Veränderungsprozessen durch ihren Autor darstellt. Dieses Bild erschloß sich ihm in erster Linie aus der Beobachtung zweier Veränderungsprozesse in einem bestimmten Unternehmen und auf diesen Beobachtungen aufbauenden Gedankengängen. Die Konstruktion dieses Bildes fand eine – durchaus gewollte – Beeinflussung durch andere, an den untersuchten Veränderungsprozessen beteiligte Akteure und durch die Auseinandersetzung mit theoretischen wie praktischen Darstellungen in der Literatur zu dieser Thematik. Mit den Ausführungen der vorliegenden Arbeit kann und wird kein Anspruch auf Richtigkeit oder allgemeine Gültigkeit erhoben. Es handelt sich schlicht und einfach um eine Sicht auf die untersuchte Problematik. Diese Sicht sollte jedoch nicht als beliebig verkannt werden. Durch die Auseinandersetzung mit den Meinungen einer möglichst großen Anzahl von an den Veränderungsvorhaben beteiligten oder von deren Auswirkungen betroffenen Akteuren sollte ein Bild der Veränderungsprozesse entstehen, das von vielen dieser Akteure weitestgehend geteilt wurde.

Von entscheidender Bedeutung für den Verlauf und die Ergebnisse von Forschungsvorhaben in der Praxis ist das Verständnis der Beteiligten von dem Verhältnis von Wissenschaft und Praxis. Lange Zeit war dieses Verhältnis dadurch geprägt, daß man von einer Überlegenheit wissenschaftlichen Wissens gegenüber anderen Wissensformen ausging und der Wissenschaft einen Gestaltungsauftrag für die Praxis zuwies.¹¹ Zweifel an den Erfolgsaussichten eines solchen Verständnisses sind durchaus berechtigt. Angebracht erscheint ein Verständnis des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis, dem es nicht um die einfache Durchsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Konzepten in der Praxis geht, sondern vielmehr um eine mögliche Hilfestellung bei der Bewältigung der konkreten Probleme, wie sie beispielsweise in organisatorischen Veränderungsprozessen auftreten. Die Wissenschaft liefert dazu kein besseres, sondern lediglich ein anderes Wissen als andere Wissensformen.¹² Anders insofern, als wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit einer praktischen Thematik die konkreten Handlungszwänge der Praxis nicht zur Grundlage, sondern als Gegenstand haben.¹³

¹¹ Vgl. *Beck; Bonß*, 1989b, S. 12f.

¹² Diese Auffassung steht im Einklang mit der wissenschaftstheoretischen Position des Kritischen Rationalismus, der Wissenschaft nicht als Institution begreift, die letzte, endgültige Wahrheiten bereitstellt. Statt dessen ist es vielmehr ein „wesentliches Merkmal wissenschaftlichen Wissens, daß es nur vorläufigen Charakter hat, daß es sich immer wieder aufs neue zu bewähren hat, daß es immer wieder in Zweifel gezogen, immer wieder erneut getestet und in neuen Zusammenhängen überprüft werden muß.“ Vgl. *Kromrey*, 1998, S. 15.

¹³ Vgl. *Beck; Bonß*, 1989b, S. 9.

Wie im nachfolgenden Abschnitt noch deutlich werden wird, wird sich der empirische Forschungsteil der vorliegenden Arbeit an diesem Verständnis orientieren.

2.2 Forschungsmethodische Position

Sozialwissenschaftliche Forschung kann in die beiden Bereiche der Grundlagenforschung und der anwendungsorientierten Forschung eingeteilt werden. Als wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Aufgabenstellung und der Bedingungen der Durchführung von Forschungsprojekten lassen sich die folgenden benennen:¹⁴

- Sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung ist auf die möglichst verallgemeinerbare Beschreibung und Erklärung sozialer Sachverhalte und Zusammenhänge ausgerichtet. In diesem Sinne steht nicht der einzelne Fall, sondern die generelle Tendenz im Vordergrund des Interesses. Im Gegensatz dazu soll die anwendungsorientierte Forschung Ergebnisse liefern, die in konkreten Fällen der Praxis verwertet werden können. Deshalb kommt der Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse eine besondere Bedeutung zu.
- In der Grundlagenforschung wird die Relevanz der von ihr untersuchten Themen wissenschaftsimmanent begründet, beispielsweise aus den bestehenden Lücken des bisherigen Wissensbestandes. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die Grundlagenforschung vorwiegend mit Problemen, die sich bestimmten Wissenschaftsdisziplinen zuordnen lassen und die Frage der Gültigkeit und Erklärungskraft von Theorieentwürfen und allgemeinen Hypothesen betreffen. Demgegenüber ergeben sich die Fragestellungen, denen sich die anwendungsorientierte Forschung widmet, aus den Bedürfnissen der Praxis. In diesem Sinne ist die anwendungsorientierte Forschung auf die Anwendbarkeit von Modellen und Regeln in der Praxis ausgerichtet und ihrem Wesen nach interdisziplinär.
- Während bei der Grundlagenforschung die Forschungsprojekte und ihre absolut „wissenschaftliche“ Durchführung im Mittelpunkt stehen, hat die anwendungsorientierte Forschung eine Reihe zentraler Anforderungen der Praxis zu berücksichtigen, die sich nachteilig auf die Präzision und Allgemeingültigkeit der Forschungsergebnisse auswirken können. Entsprechend erfolgt die Rechtfertigung der Ergebnisse und des Vorgehens eines Forschungsprojektes in der Grundlagenforschung vor Vertretern der Wissenschaft durch den Nachweis der Einhaltung der geltenden wissenschaftlichen Standards. In der anwendungsorientierten Forschung haben die Forscher ihre Ergebnisse und ihr Vorgehen in erster Linie vor Praktikern zu rechtfertigen, wobei bei deren Beurteilung die unmittelbare Brauchbarkeit der Ergebnisse in der Praxis im Vordergrund stehen wird.

Die vorliegende Arbeit läßt sich dem Bereich der anwendungsorientierten Forschung zuordnen. Mit ihr wird das Ziel verfolgt, den verantwortlichen Vertretern in der organisatorischen Praxis nützliche Ergebnisse bereitzustellen, anhand derer sie die Vor- und Nachteile des Einsatzes klassischer Beratungen und der von diesen verwendeten Veränderungskonzepte besser beurteilen können sollen.

¹⁴ Vgl. Kromrey, 1998, S. 19f. und Ulrich, 1982, S. 3f.

Im Sinne des Konzeptes einer interpretativen Sozialwissenschaft sollte der Zugang zu den Informationen über den untersuchten Realitätsausschnitt ohne präzise formulierte Thesen am Beginn des Forschungsprozesses erfolgen.¹⁵ Es ging im gesamten Forschungsvorhaben in erster Linie darum, sich von dem „Prinzip der Offenheit“ leiten zu lassen und die Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse nicht mit vorgefaßten Meinungen und bestimmten Hypothesen zu belasten. Für das verfolgte Forschungsprojekt standen zwei grundsätzliche Varianten zur Auswahl, mit denen die beiden Veränderungsprozesse hätten untersucht werden können. Die erste Variante war die aktive Beteiligung an den beiden Veränderungsvorhaben im Sinne der Aktionsforschung. Die Aktionsforschung stellt ein im wesentlichen auf die Arbeiten des Sozialpsychologen *Lewin* zurückzuführendes sozialwissenschaftliches Vorgehen dar, das eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis bei der Entwicklung des Forschungsansatzes, der Durchführung der Untersuchung und der Ergebnisauswertung vorsieht. Die Aktionsforschung verfolgt eine doppelte Zielsetzung, nämlich einerseits die Entwicklung und Überprüfung sozialwissenschaftlicher Aussagen und Theorien und andererseits die praktische Veränderung sozialer Systeme, wobei Forscher und Klienten ein gemeinsames Handlungssystem bilden.¹⁶ Aufgrund der spezifischen Perspektive der Aktionsforschung läßt diese neue und interessante Forschungseinblicke erwarten. Als problematisch erweist sich jedoch die Abhängigkeit der Forscher von ihren Auftraggebern und die sich daraus ergebende fehlende Neutralität der Forscher. Außerdem wird vielfach an der Aktionsforschung kritisiert, daß im Rahmen ihrer Projekte keine geeignete wissenschaftliche Forschung geleistet werden könne.¹⁷ Die zweite Variante für die Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse war die neutrale Beobachtung der Prozesse ohne eine aktive Beteiligung. Im Sinne des dargestellten konstruktivistischen Verständnisses bezieht sich der Begriff „neutral“ dabei nicht auf die Position eines „objektiven“ Beobachters,¹⁸ sondern vielmehr auf eine von den Interessen der am Veränderungsprozeß beteiligten Akteure unabhängige Einstellung. Entscheidend für diese zweite Variante ist, einen geeigneten Zugang zu den für das Forschungsvorhaben interessanten Geschehnissen und Materialien zu bekommen. Ferner sind angemessene Methoden erforderlich, mit denen einerseits Sitzungen, Arbeitsgruppen, Seminare und andere Veranstaltungen im Verlaufe der Veränderungsprozesse beobachtet und andererseits die Meinungen der beteiligten Akteure berücksichtigt werden können. Beide Varianten hätten interessante Einblicke in die untersuchten Veränderungsvorhaben gewähren können. Die Rahmenbedingungen der Untersuchung der beiden Vorhaben bei der MB do Brasil S.A. sprach allerdings klar für die zweite Variante. Vor allem die zu erwartende Dominanz der externen Berater in einem der beiden betrachteten Veränderungsvorhaben ließ die erste Variante nicht für geeignet erscheinen. Um einen angemessenen Zugang zu den Vorhaben zu gewährleisten, war jedoch auch die Mitarbeit in einigen Projektphasen vorgesehen, wobei diese möglichst so erfolgen sollte, daß die Neutralität gegenüber den Interessen aller beteiligten Akteure gewahrt werden konnte.

¹⁵ Vgl. *Kromrey*, 1998, S. 30.

¹⁶ Vgl. *Fatzer*, 1996b, S. 84f.

¹⁷ Eine ausführlichere Darstellung der zentralen Kritikpunkte an der Aktionsforschung kann *Howaldt*, 1996, S. 23ff. oder *Fatzer*, 1996b, S. 87f. entnommen werden.

¹⁸ *Baitsch* weist beispielsweise klar darauf hin, daß es die „Position des objektiven, äusserlich bleibenden, 'reinen' Beobachters“ nicht gibt. Vgl. *Baitsch*, 1993, S. 5.

Neben dieser Neutralität gegenüber den Interessen aller an den beiden untersuchten Veränderungsprozessen beteiligten Akteure stellte deren umfassendes Vertrauen in das Forschungsvorhaben eine zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf des Vorhabens dar. Dieses Vertrauen sollte durch eine Reihe von Maßnahmen gewonnen werden: Die Teilnahme der betroffenen Akteure an dem Forschungsvorhaben geschah auf einer freiwilligen Basis. Dadurch sollten vor allem unnötige Verfälschungen von Ergebnissen vermieden werden. Ferner wurden alle Forschungsaktivitäten mit einem Verantwortlichen aus der zentralen Projektgruppe der MB do Brasil S.A. abgesprochen und koordiniert. Allen beteiligten Akteuren wurde absolute Vertraulichkeit im Umgang mit dem gesammelten Forschungsmaterial und den ermittelten Forschungsergebnissen zugesichert. Auf Wunsch wurde ihnen auch Einblick in alle sie betreffenden Daten gewährt, die in erster Linie im Rahmen von Interviews mit ihnen aufgenommen wurden. Sie hatten dabei die Möglichkeit, Korrekturen an diesen Daten vorzunehmen. Anderen Akteuren wurde der Einblick in diese eine bestimmte Person betreffende Daten jedoch verwehrt, um den berechtigten Bedenken der jeweiligen Mitarbeiter entgegenzutreten, ihre Meinungen und Ansichten könnten zu ihrem Nachteil von anderen Akteuren verwendet werden. Ferner wurde mit der Projektleitung vereinbart, wie die Veröffentlichung der gewonnenen Ergebnisse erfolgen sollte. So wurde beispielsweise die Absprache getroffen, keine Namen oder bedeutende Kennzahlen der untersuchten Fachbereiche zu publizieren.

Als Basis für den Zugang zu den beiden untersuchten Veränderungsprozessen dienten qualitative Forschungsmethoden wie Interviews, informelle Gespräche, Beobachtungen und die Analyse von Dokumenten, denen im Zuge der zunehmenden Orientierung sozialwissenschaftlicher Untersuchungen an konstruktivistischen Ideen in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung zuteil wurde. Die qualitativen Forschungsmethoden sollen eine möglichst vorurteilsfreie, flexible und interpretativ-verstehende Auseinandersetzung mit dem betrachteten Forschungsbereich erlauben und damit eine Analyse spezifischer Sinn- und Bedeutungswelten ermöglichen. Bezogen auf die beiden untersuchten Veränderungsprozesse bedeutete dies den parallelen Einsatz der genannten Forschungsinstrumente, um einen möglichst breiten Einblick in die Ereignisse und Vorgänge der Prozesse zu erhalten und zahlreiche alternative Interpretationen der beobachteten Erscheinungen durch die an den Prozessen beteiligten Akteure aufzunehmen. Diesen sollte sogar die Möglichkeit eingeräumt werden, auf die konkrete Verwendung der Forschungsmethoden Einfluß zu nehmen. Insgesamt wurde die Untersuchung dadurch – zumindest in Teilen – zu einem Verständigungsprozeß mit den betroffenen Projektteilnehmern. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Forschungsmethoden, die in dieser Arbeit verwendet wurden, und der Art und Weise wie diese Verwendung erfolgte, wird im Kapitel 4.3 erfolgen.

3 Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik

In diesem Kapitel soll eine Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik erfolgen, indem die aus Sicht des Autors relevanten theoretischen Grundlagen vermittelt werden. Den Beginn der Ausführungen wird die Darstellung dreier praxisorientierter Veränderungskonzepte bilden, die als Orientierungsrahmen in Veränderungsprozessen dienen können. Es handelt sich dabei um das Konzept der Organisationsentwicklung, in dessen Mittelpunkt die Idee steht, den in einer Organisation tätigen Menschen durch umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen zu einer höheren Selbstbestimmung zu verhelfen, um das Konzept des organisationalen Lernens, das auf der Übertragung des Lernansatzes von Individuen auf Organisationen beruht, und um sog. modische Veränderungskonzepte, die anhand einiger standardisierter Vorstellungen Empfehlungen für die Veränderung von Organisationen geben wollen und denen zuletzt in der organisatorischen Praxis eine erstaunliche Aufmerksamkeit zuteil wurde. Im Anschluß werden zwei unterschiedliche Perspektiven erörtert, aus denen sich das organisatorische Umfeld betrachten läßt, in das Veränderungsvorhaben eingebettet sind. Im Mittelpunkt der einen Perspektive stehen mikropolitische Prozesse, die interessengeleitetes Handeln und den Einsatz von Macht in Organisationen thematisieren, während aus der anderen Perspektive Elemente wie Konsens, Vertrauen und Kooperation als Basis der Beziehungen der in Organisationen tätigen Menschen in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Anschließend werden einige grundlegende Formen der Organisationsberatung dargestellt, die verschiedene Möglichkeiten zur Begleitung von Veränderungsprozessen durch externe Berater beschreiben. Neben der Form der klassischen Organisationsberatung werden der Beratungsansatz der Organisationsentwicklung und der systemischen Organisationsberatung betrachtet. Den Abschluß dieses Kapitels bildet die Formulierung einiger Hypothesen, die sich aus den Ergebnissen der theoretischen Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik ergeben und die die Basis für die empirische Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben im nachfolgenden zweiten Teil dieser Arbeit bilden sollen.

3.1 Praxisorientierte Veränderungskonzepte

Praxisorientierte Veränderungskonzepte wollen eine Orientierung bei der bewußten Gestaltung von Organisationen im Rahmen geplanter Veränderungsprozesse bieten. In diesem Kapitel sollen drei solcher Veränderungskonzepte betrachtet werden, denen in der organisatorischen Praxis eine zentrale Bedeutung zuteil wird. Den Beginn der Ausführungen wird eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der Organisationsentwicklung bilden, dessen Ziel in der Unterstützung von Veränderungsvorhaben in Organisationen durch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse liegt. Im Anschluß wird das Veränderungskonzept des organisationalen Lernens betrachtet, das auf der Übertragung des Lernansatzes von Individuen auf Organisationen beruht. Abschließend werden die zentralen Merkmale einer Reihe modischer Veränderungskonzepte beschrieben, die vor allem in den letzten Jahren entstanden sind und eine beträchtliche Verbreitung in der organisatorischen Praxis gefunden haben.

3.1.1 Organisationsentwicklung

Gegenstand dieses Abschnittes bildet die Auseinandersetzung mit dem Veränderungskonzept der Organisationsentwicklung. Die Ausführungen werden mit einer Darstellung des historischen Hintergrundes der Organisationsentwicklung beginnen. Im Anschluß erfolgt eine Definition und eine Beschreibung zentraler Merkmale des Konzeptes. Nach der Betrachtung von Modellen und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung wird eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Veränderungskonzept die Ausführungen abschließen.

Historischer Hintergrund der Organisationsentwicklung

Das Konzept der Organisationsentwicklung basiert im wesentlichen auf zwei historischen Wurzeln, die beide untrennbar mit dem Werk des Sozialpsychologen *Kurt Lewin* verbunden sind. Es handelt sich um einige Forschungsarbeiten zur Gruppendynamik und um die Aktionsforschung.

Innerhalb der Forschungsarbeiten zur Gruppendynamik, die die erste Wurzel der Organisationsentwicklung bilden und auf einigen gruppenbasierten Experimentalstudien von *Lewin*¹⁹ aufbauen, lassen sich zwei zentrale Ansätze unterscheiden: der Ansatz des Laboratoriumstraining und der Ansatz der Survey-Feedback-Forschung. Beide sollen nachfolgend kurz beschrieben werden:

Laboratoriumstraining

Den Kern des Laboratoriumstraining bildet die Idee, im Rahmen von Seminarveranstaltungen den teilnehmenden Menschen die Möglichkeit zu geben, sich mit ihren wechselseitigen Interaktionen und der sich dabei in ihrer Gruppe entfaltenden Dynamik auseinanderzusetzen.²⁰ Durch diese Auseinandersetzung sollen Lernprozesse ausgelöst werden, die zu einer dauerhaften Verhaltens- und Einstellungsänderung der Beteiligten führen.

Den Ausgangspunkt des Laboratoriumstraining stellten eine Reihe von Experimenten mit Gruppendiskussionsverfahren dar, die im Jahre 1946 von *Lewin* und einigen Mitarbeitern am Research Center for Group Dynamics am Massachusetts Institute of Technology durchgeführt wurden. Aufbauend auf diesen Arbeiten begannen in den folgenden Jahren zahlreiche Trainer mit immer komplexeren sozialen Systemen zu arbeiten, um die gruppendynamische Fähigkeiten der Menschen dieser Systeme zu verbessern.

Dabei kam es seit Ende der fünfziger Jahre auch in einigen größeren Organisationen zu Projekten, in denen das Laboratoriumstraining angewandt wurde. Zu Beginn stand dabei die Idee im Mittelpunkt, eine Reihe von Mitarbeitern, die weder über eine gemeinsame Vergangenheit noch über eine gemeinsame Zukunft verfügten, aus ihrem normalen Arbeitsumfeld der Organisation herauszulösen und in einer Reihe von Trainingsveranstaltungen zur Verbesserung ihrer gruppendynamischen Fähigkeiten zusammenzuführen. In offenen Diskussionsprozessen sollten diese Mitarbeiter im Verlaufe

¹⁹ *Lewin* beschäftigte sich in diesen Studien mit Experimenten zur Überwindung der Abscheu amerikanischer Hausfrauen gegenüber bestimmten Speisen. Er war von dem Food Habits Committee des National Research Councils der USA beauftragt worden herauszufinden, wie man die Ernährungsgewohnheiten der Hausfrauen am geeignetsten verändern könnte. Eine ausführlichere Beschreibung des Verlaufs dieser Studien kann *Schreyögg*, 1998, S. 492f. entnommen werden.

²⁰ Vgl. *French; Bell*, 1990, S. 37.

der Veranstaltungen ihre typischen Verhaltensweisen gemeinsam analysieren und zu einer verbesserten Selbstwahrnehmung gelangen, um schnelle und effektive Änderungen ihres Verhaltens zu erreichen. Als problematisch erwies sich jedoch die Laborsituation, die dazu führte, daß der Transfer der in den Seminarveranstaltungen neu erlernten Verhaltensweisen in das eigentliche Arbeitsumfeld häufig gründlich mißlang. Vor allem aktive Verhaltenskomponenten, wie beispielsweise das offene Ansprechen von Konflikten, wurden selten erfolgreich zum Arbeitsplatz mitgenommen.²¹ Der Hauptgrund für diese Problematik wurde in den unveränderten Bedingungen am Arbeitsplatz und den untrainiert gebliebenen Kollegen gesehen. Als Konsequenz aus dieser Einsicht wurden in der Folgezeit ganze Arbeitsgruppen gemeinsam trainiert. Dadurch verbesserten sich zwar die Transfererfolge, dennoch blieben einige negative und nicht beabsichtigte Begleiteffekte, die sich vor allem auf die Trainingssituation zurückführen ließen. Aufgrund der noch immer nicht vollends zufriedenstellenden Ergebnisse erkannten die verantwortlichen Führungskräfte und Wissenschaftler auch, daß die rein verhaltensbezogenen Veränderungen um Änderungen an den organisationalen Strukturen und Prozessen zu ergänzen waren.²²

Survey-Feedback-Forschung

Ausgangspunkt der Survey-Feedback-Forschung bildeten Arbeiten des 1945 von *Lewin* gegründeten Research Center of Group Dynamics. Zur zentralen Figur dieser Forschungsrichtung wurde jedoch der amerikanische Managementforscher *Likert*, der 1948 Leiter des weltbekannten Institute for Social Research wurde.

Im Gegensatz zu der rein verhaltensbezogenen Ausrichtung des Laboratoriumstraining setzt die Survey-Feedback-Forschung bei einer „systematischen und quantifizierten Organisations- und Führungsdiagnose“²³ in Form der Befragung und Beobachtung der Mitglieder einer Organisation durch Experten an. Entscheidendes Element der Survey-Feedback-Forschung ist jedoch die Rückmeldung (engl.: Feedback) der auf diese Weise erhobenen Daten und deren Auswertungen an alle betroffenen Mitglieder einer Organisation. Ihr wird eine große Bedeutung sowohl für die Veränderung organisatorischer und technischer Strukturen als auch der Einstellungen und des Verhaltens der betroffenen Menschen beigemessen. Neben Rückmeldungen, die von den beteiligten Experten vorgenommen werden, gilt dies auch für solche, die das Ergebnis von Selbstanalysen durch die betroffenen Menschen einer Organisation sind. Alle auf diese Weise den betroffenen Menschen zur Verfügung gestellten Daten sollen eine Basis dafür bilden, daß diese ihre Situation diskutieren und selbst verändern können.²⁴

²¹ Vgl. *Gebert; Rosenstiel*, 1996, S. 315.

²² Vgl. *Pieper*, 1988, S. 47.

²³ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 501.

²⁴ Neben den beiden dargestellten Ansätzen des Laboratoriumstraining und der Survey-Feedback-Forschung, die den Kern der gruppodynamischen Forschungsarbeiten als erste Wurzel der Organisationsentwicklung bilden, werden mitunter auch einige Arbeiten des Londoner Tavistock-Institutes for Human Relations als Basis des Konzeptes der Organisationsentwicklung betrachtet. Das zentrale Ergebnis dieser Arbeiten stellt die Einsicht in die Kontingenz organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen bei gegebenen Technologien dar. Vgl. *Wimmer*, 1991, S. 92. Die damit verbundene Betrachtungsweise von Organisationen als sozio-technische Systeme stellt einen wichtigen Grundstein für den sog. strukturalen Ansatz der Organisationsentwicklung dar. Vgl. *Gebert; Rosenstiel*, 1996, S. 316.

Die zweite Quelle der Organisationsentwicklung bildet die Aktionsforschung, deren Ziel die Durchführung von Forschungsprojekten zur Lösung praktischer Probleme in enger Kooperation von Wissenschaftlern, Praktikern und Betroffenen ist.^{25,26} Ein gutes Beispiel für die Aktionsforschung stellen die oben beschriebenen Arbeiten der Survey-Feedback-Forschung dar, mit denen den in Organisationen tätigen Menschen ein angemessenes Wissen über sich selbst und ihre Organisation vermittelt werden soll, um damit ihre eigene Problemlösungsfähigkeit zu erhöhen. Allgemein umfaßt die Aktionsforschung die gemeinsame Problemdefinition, Projektdurchführung und Ergebnisbewertung von Forschungsvorhaben durch die beteiligten Wissenschaftler, Praktiker und die betroffenen Vertreter des Klientensystems. Die Beteiligten verfolgen dabei einen doppelten Zweck:²⁷ Einerseits werden wissenschaftlich interessante Fragestellungen aufgegriffen, die zu neuen Erkenntnissen für das Wissenschaftssystem führen sollen. Andererseits wird eine konkrete Unterstützung des Klientensystems geboten, um dessen Vertreter bei der Bewältigung bestimmter Veränderungsvorhaben voranzubringen. In der Aktionsforschung wird die klassische Trennung zwischen Objekt und Subjekt der Forschung bzw. der Grenzen zwischen Forschern und Auftraggebern sowie zwischen der Forschung und den beabsichtigten Veränderungen aufgegeben. Die meisten Autoren, die sich mit der Aktionsforschung beschäftigen, sehen in der Kooperation aller an einem Forschungsprojekt beteiligten Akteure den Hauptgrund für die Wirksamkeit des Modells.²⁸ Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß Menschen dazu neigen, Angelegenheiten eher zu unterstützen, bei deren Entwicklung sie von Anfang an beteiligt waren.

Definition und zentrale Merkmale

Nicht zuletzt aufgrund der Vielfalt der verschiedenen Ansätze der beiden dargestellten Quellen der Organisationsentwicklung unterliegt der Begriff der Organisationsentwicklung einer sehr weiten Bestimmung.²⁹ Auch in der organisatorischen Praxis werden eine Vielzahl von Schulungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen unter dieser Bezeichnung angeboten.³⁰

Es lassen sich jedoch einige Gemeinsamkeiten der weitreichenden Vorstellungen, die mit dem Begriff der Organisationsentwicklung in Verbindung gebracht werden, feststellen. Als zentral kann der humanistisch-normative Charakter der Organisationsentwicklung betrachtet werden, der sich in ihrem Menschenbild und Zielsystem niederschlägt. Vor einem in der Humanistischen Psychologie

²⁵ Vgl. Pieper, 1988, S. 49.

²⁶ Nach French und Bell kann der Beginn der Aktionsforschung auf zwei voneinander unabhängige Quellen zurückgeführt werden: Die eine stellen die Arbeiten von John Collier in den Jahren 1933 bis 1945 als Beauftragter für Indianerfragen in den USA dar. Seine Aufgabe bestand darin, Probleme zu diagnostizieren und Programme zur Verbesserung der Rassenbeziehungen vorzuschlagen. Hierfür setzte er auf die Zusammenarbeit der beteiligten Forscher, Praktiker und Betroffenen. Die andere Quelle der Aktionsforschung bilden die gesamten Arbeiten von Lewin, in denen sich dieser intensiv mit der Anwendung sozialwissenschaftlicher Kenntnisse auf praktische Problemstellungen beschäftigte. Vgl. French; Bell, 1990, S. 118ff. Er entwickelte dabei eine Forschungsstrategie, mit der er versuchte, die erfaßten Aspekte der Wirklichkeit nicht nur zu erklären, sondern auch zu verändern. Vgl. Howaldt, 1996, S. 53.

²⁷ Vgl. Wimmer, 1991, S. 85.

²⁸ Vgl. French; Bell, 1990, S. 117.

²⁹ So publizierte beispielsweise Trebesch im Jahre 1982 eine Übersicht zu 50 unterschiedlichen Definitionen der Organisationsentwicklung Vgl. Trebesch, 1982.

³⁰ Vgl. Pieper, 1988, S. 53.

verwurzelten Menschenbild umfaßt das Zielsystem der Organisationsentwicklung die beiden zentralen Ziele der „Verbesserung der Leistungsfähigkeit“ von Organisationen und der „Verbesserung der erlebten Arbeitssituation der beteiligten Menschen“, bezüglich derer in der Regel eine Zielharmonie angenommen wird.³¹ Um diese beiden Ziele zu erreichen, setzen Ansätze der Organisationsentwicklung auf umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten für die betroffenen Menschen in den Organisationen, die ihr Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit befriedigen sollten und ihnen zu sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung verhelfen sollen. Inwieweit dies und somit das gesamte zweite Ziel der Humanisierung der Arbeit jedoch einen eigenständigen Charakter aufweist oder doch nur als Mittel zur Erfüllung des ersten Zieles zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisationen angesehen werden darf, ist unter den Autoren, die sich mit dem Konzept der Organisationsentwicklung auseinandersetzen, durchaus umstritten.³² Als weitere Übereinstimmungen der vielfältigen Vorstellungen zum Konzept der Organisationsentwicklung nennt *Schreyögg* in Anlehnung an *Cummings* und *Worley* die folgenden Merkmale:³³

- Veränderungsprozesse im Sinne einer Organisationsentwicklung werden als geplante Prozesse betrachtet, deren Verlauf wohlgedacht und an Zielen orientiert ist.
- Ansätze der Organisationsentwicklung verfolgen eine ganzheitliche Gestaltung von Organisationen und zielen entsprechend auf eine gemeinsame Veränderung von organisatorischen und technischen Strukturen und des Verhaltens der in den Organisationen tätigen Menschen ab. Hierzu stützen sich die Veränderungsprozesse wesentlich auf sozialwissenschaftliche Theorien.
- Die Konzeption und Steuerung der Veränderungsprozesse hat durch Spezialisten mit einer entsprechenden Ausbildung zu erfolgen.

Die meisten der genannten Gemeinsamkeiten zu den Vorstellungen, die mit dem Begriff der Organisationsentwicklung verbunden werden, lassen sich in der Definition von *Pieper* wiederfinden: Dieser betrachtet die Organisationsentwicklung „als eine mit Hilfe der Methoden und Instrumente der angewandten Sozialwissenschaften intendierte langfristige und umfassende Veränderung sowohl von Einstellungen, Verhalten und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder als auch der Strukturen und Prozesse in der Organisation und der in der Organisation verwandten Technologien.“³⁴ Die Veränderungen sollten dabei von allen Betroffenen gemeinsam geplant und verfolgt werden, um auf diese Weise die Akzeptanz der Veränderungen zu erhöhen.

Modelle und Interventionstechniken der Organisationsentwicklung

Im Verlaufe der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Organisationsentwicklung wurde eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, die als Orientierungsrahmen für die Anwendung der grundlegenden Ideen des Konzeptes in geplanten Veränderungsprozessen dienen sollen. Die Betrachtung sol-

³¹ Vgl. *Wiegand*, 1996, S. 146.

³² Vgl. *Staehe*, 1991, S. 850.

³³ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 502.

³⁴ Vgl. *Pieper*, 1988, S. 56.

cher Ansätze soll an dieser Stelle auf einige Beispiele beschränkt bleiben, wobei zwischen umfassenden Modellen der Organisationsentwicklung und spezifischen Techniken, die innerhalb der umfassenden Modelle eingesetzt werden können, unterschieden werden soll.

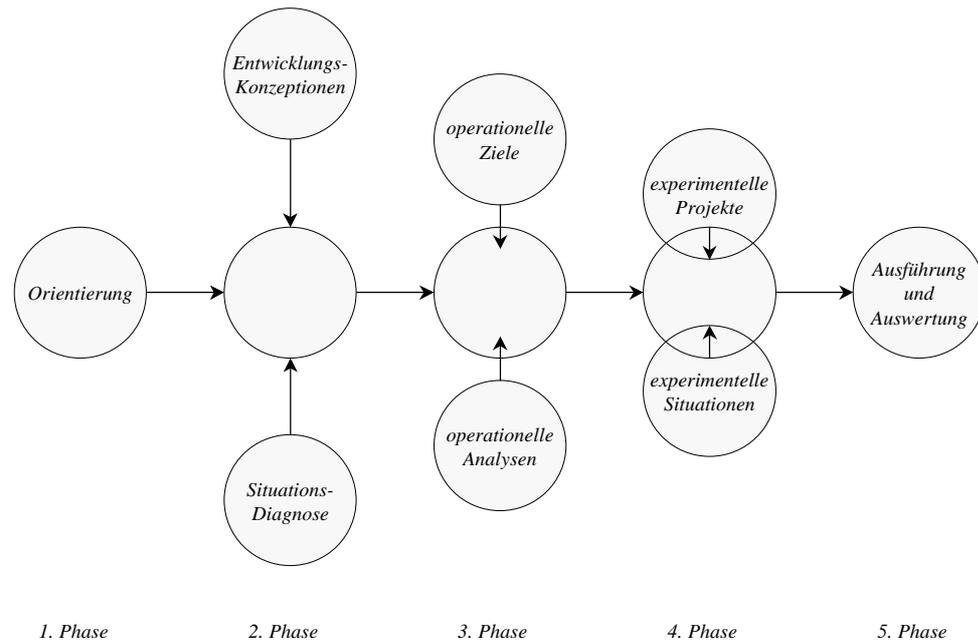
Zwei sehr bekannte umfassende Modelle der Organisationsentwicklung sind das auf *Blake* und *Mouton* zurückzuführende Modell des „Grid-Organization-Development“ und das am Niederländischen Pädagogischen Institut (NPI) entwickelte NPI-Modell der Organisationsentwicklung. Das Modell des „Grid-Organization-Development“ basiert auf einer stark systematisierten und instrumentierten Vorgehensweise. Neben der höchst kommerziellen Art und Weise, in der dieses Modell vermarktet wurde, wird auch die Betonung von Autorität und Hierarchie sowie die große Bedeutung, die der Effizienz als Erfolgskriterium in diesem Modell zugeordnet wird, von zahlreichen Autoren kritisiert.³⁵ Wesentlich schwächer ausgeprägt ist die Kritik, die dem NPI-Modell der Organisationsentwicklung entgegengebracht wird. Dieses Modell soll nachfolgend exemplarisch für die Anwendung der grundlegenden Ideen der Organisationsentwicklung in geplanten Veränderungsprozessen zur bewußten Gestaltung von Organisationen betrachtet werden:

Das NPI-Modell geht von einer gemeinsamen Verantwortung der für die Anwendung des Modells verantwortlichen Berater und der Vertreter des Klientensystems für den gesamten Veränderungsprozeß aus. Die Berater sollen in diesem Prozeß eine nondirektive Rolle als Entwicklungshelfer übernehmen und den Vertretern des Klientensystems lediglich dabei behilflich sein, die eigene Situation geeignet zu diagnostizieren und sie in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbständig zu lösen. Von besonderer Bedeutung hierfür ist eine offene und vertrauensvolle Beziehung der Entwicklungshelfer zu ihren Klienten und umgekehrt. Nur eine solche Beziehung ermöglicht es beiden Parteien, Einblick in die Motive des jeweiligen Partners zu erhalten, gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren und akzeptieren, eine Übereinstimmung über die Art der Entscheidungsbildung während des gesamten Veränderungsprozesses zu erreichen, eine optimale Einbindung der Mitglieder der Klientenorganisation zu ermöglichen sowie gemeinsam die Methoden und Techniken zu verstehen, die von den Beratern vorgeschlagen und im Prozeß verwandt werden sollen.³⁶ Das NPI-Modell umfaßt fünf Phasen, die der Abbildung 1 entnommen werden können und im Anschluß beschrieben werden:³⁷

³⁵ Vgl. *Gebert; Rosenstiel*, 1996, S. 318.

³⁶ Vgl. *Houssaye de la*, 1975, S. 17.

³⁷ Vgl. *Houssaye de la*, 1975, S. 17ff., *Gebert; Rosenstiel*, 1996, S. 318f. und *Staehe*, 1991, S. 891.

Abbildung 1: NPI-Modell der Organisationsentwicklung³⁸

- (1) *Phase der Orientierung:* In der Orientierungsphase kommt es zu einem ersten Kontakt zwischen den Beratern und denjenigen Vertretern des Klientensystems, die um einen Prozeß der Organisationsentwicklung in ihrer Organisation nachsuchen. Sie bilden gemeinsam eine sog. Initiativ-Gruppe, die im Rahmen einer oder mehrerer Besprechungen ein gemeinsames Problembewußtsein zu erarbeiten versucht, das den Ausgangspunkt für den beabsichtigten Prozeß der Organisationsentwicklung darstellen wird. Aufgabe der Berater in diesen Besprechungen ist es, sowohl eine angemessene Methodik für den Verlauf der Veranstaltungen anzubieten als auch ihre Ansichten zur Ausgangssituation zu verkünden. Die Vertreter des Klientensystems sollen diese Gedanken, Vorstellungen und Ideen der Berater aufgreifen und zu einem allgemein akzeptierten Verständnis der Probleme ihrer Organisation weiterentwickeln. In den Besprechungen geht es auch darum, ein Vertrauensverhältnis unter allen Beteiligten aufzubauen, das als Basis für einen gemeinsamen und erfolgreichen Veränderungsprozeß dienen kann. Die Berater sollten darum bemüht sein, möglichst dem gesamten Klientensystem ihre Hilfe anzubieten und sich nicht an den Belangen bestimmter Gruppen in der Organisation ausrichten. Am Ende der Orientierungsphase steht die gemeinsame Entscheidung der Vertreter des Klientensystems und der Berater, ihre Beziehung fortzusetzen und einen Veränderungsprozeß durchzuführen oder darauf zu verzichten.
- (2) *Phase der Zukunftskonzeption und der Situationsdiagnose:* Den Beginn der eigentlichen Durchführung des Veränderungsprozesses bildet die gemeinsame Auseinandersetzung der Vertreter des Klientensystems und der Berater mit der Ist-Situation der Organisation durch eine Situationsdiagnose und die gleichzeitige Erarbeitung einer Zukunftskonzeption, mit der die verfolgte Richtung für die weitere Entwicklung der Organisation bestimmt wird. Ziel der Auseinandersetzung mit der Ist-Situation ist, daß sich alle Beteiligten auf ein gemeinsam geteiltes Bild über den Ernst und Ursprung der Probleme der Organisation einigen. Mit der Festlegung der

³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Houssaye de la*, 1975, S. 19.

Zukunftskonzeption sollen sie diesem Bild der Ist-Situation ein Szenario einer möglichen zukünftigen Situation gegenüberstellen. Die Aufgabe der Berater umfaßt sowohl die methodische Unterstützung der Arbeit in dieser Phase als auch die inhaltliche Prüfung der Vorschläge der Vertreter des Klientensystems. Als Ergebnis der Phase formulieren alle Beteiligten aus den Differenzen zwischen dem Soll-Zustand der Zukunftskonzeption und der Ist-Situation ein globales Leitbild für die Entwicklung der Organisation, das als Basis für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses dienen soll.

- (3) *Phase der Operationalisierung:* Das in der vorhergehenden Phase formulierte globale Leitbild wird in der Phase der Operationalisierung konkretisiert. Dies geschieht durch die Festlegung einer Reihe operationeller Zielsetzungen, die durch den Veränderungsprozeß erreicht werden sollen, und durch parallel durchgeführte operationelle Analysen, mit denen die Vertreter des Klientensystems die Situation ihrer Organisation detailliert und selbständig erfassen sollen. Basierend auf den operationellen Zielsetzungen und den Ergebnissen der operationellen Analysen werden einige konkrete Veränderungsprojekte festgelegt, mit denen die verfolgte Zukunftskonzeption der Organisation erreicht werden soll. Eine Besonderheit dieser Phase betrifft die vielen verschiedenen Arbeitsgruppen, die in dieser Phase für die verschiedenen Teilaufgaben erforderlich sind. Sie sorgen für einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Gruppen. Dieser liegt genauso wie die Aufbereitung der zusammenfassenden Ergebnisse im wesentlichen im Verantwortungsbereich der Berater, die sich im Gegenzug allerdings aus der operativen Arbeit im Projekt zunehmend heraushalten und diese ausschließlich den Vertretern des Klientensystems überlassen.
- (4) *Phase der experimentellen Projekte und Situationen:* Mit dieser Phase beginnt die Umsetzung der zuvor festgelegten Veränderungsprojekte. Für jedes Projekt erfolgt hierzu eine detaillierte Planung und Vorbereitung des gesamten Projektverlaufes bis hin zur abschließenden Bewertung der Zielerreichung. Ferner werden einige kleinere Veränderungen durch experimentelle Projekte erprobt, um aus den dabei gewonnenen Erfahrungen, beispielsweise im Umgang mit unvermeidlichen Widerständen, für die spätere Umsetzung der größeren Veränderungsprojekte zu lernen. Eine besondere Bedeutung im gesamten Verlauf der Veränderungsprojekte wird einer zu Beginn der Phase eingesetzten Gruppe zuteil, deren Aufgabe es ist, alle Aktivitäten der an der Umsetzung der Projekte beteiligten Vertreter der Organisation zu steuern und zu kontrollieren. Diese Gruppe hat sich an einer Reihe von Spielregeln zu orientieren, die von den Beratern und den Vertretern des Klientensystems zuvor gemeinsam festgelegt wurden. Mit dem Einsatz dieser kontrollierenden Gruppe werden zwei Zielsetzungen verfolgt: Einerseits können die Berater über eine Mitarbeit in dieser Gruppe sehr effizient mithelfen, den Prozeß der Umsetzung der Veränderungsprojekte zu begleiten und andererseits können sich die beteiligten Vertreter des Klientensystems rasch die erforderlichen Fähigkeiten aneignen, selbst die Koordination der Veränderungsprojekte zu übernehmen. Auf diese Weise entsteht die Möglichkeit, die Steuerung der Umsetzung der Veränderungsprojekte kontinuierlich und gleichzeitig flexibel von den Beratern auf die Vertreter des Klientensystems zu übertragen.

(5) *Phase der Realisierung*: Wenn die Vertreter des Klientensystems aufgrund der mit den experimentellen Projekten gesammelten Erfahrungen zu der Überzeugung gelangen, ihre Organisation sei ausreichend auf die ganzheitliche Umsetzung auch der größeren Veränderungsprojekte vorbereitet, kann die Realisierungsphase beginnen. Es geht in dieser Phase darum, den bereits in Gang gebrachten Prozeß der Realisierung der Veränderungsprojekte auf die gesamte Organisation auszuweiten und alle beabsichtigten Projekte einzubeziehen. Die zu Beginn der vorhergehenden Phase eingesetzte Gruppe übernimmt auch in der Phase der Realisierung die Steuerung und Koordination der Umsetzung der Veränderungsprojekte. Die Berater sollen sich im Verlaufe der Realisierungsphase allmählich aus dem Veränderungsprozeß zurückziehen, weil die Vertreter des Klientensystems mittlerweile über ausreichende Fähigkeiten zur erfolgreichen Fortsetzung und Beendigung des Prozesses der Organisationsentwicklung verfügen.

Die Entwickler des dargestellten NPI-Modells der Organisationsentwicklung weisen ausdrücklich darauf hin, daß eine Anwendung des Modells in der organisatorischen Praxis mit vielen Variationen und Anpassungen verbunden sein könne.³⁹ So soll beispielsweise die gewählte Phaseneinteilung des Modells nicht den Eindruck erwecken, es handele sich um ein hoch strukturiertes und standardisiertes Vorgehen. Es sei jederzeit möglich die Vorgehensweise an die Wünsche und Vorstellungen der Vertreter des Klientensystems anzupassen.

In den einzelnen Phasen des NPI-Modells – wie auch in anderen umfassenden Modellen der Organisationsentwicklung – können je nach situativer Notwendigkeit und Zielsetzung unterschiedliche Interventionstechniken zur Anwendung kommen, die auf der Ebene von Individuen, Gruppen oder der Organisation als Ganzes ansetzen.⁴⁰ Die Entwickler der Modelle geben in der Regel keine Einschränkungen für den Einsatz solcher Interventionstechniken an, sofern diese die allgemeinen Vorgaben in den einzelnen Phasen ihrer Modelle unterstützen. Einige Interventionstechniken sollen nachfolgend exemplarisch beschrieben werden:

Prozesse der Organisationsentwicklung beginnen nicht selten mit einem Verhaltenstraining für eine Reihe ausgewählter Vertreter der betroffenen Organisationen, beispielsweise in Form des oben beschriebenen Laboratoriumstraining oder anderer Methoden der Teamentwicklung. In solchen Veranstaltungen sollen die Teilnehmer kooperativere Umgangsformen mit ihren Kollegen lernen oder es soll ihre Bereitschaft geweckt werden, bestimmte verfestigte Verhaltensweisen aufzugeben.⁴¹ Um in Prozessen der Organisationsentwicklung nicht nur gruppenspezifische Aspekte zu berücksichtigen, sondern auch eine angemessene Auseinandersetzung mit Strukturen, Aufgaben oder Technologien zu ermöglichen, wurden andere Methoden und Techniken entwickelt, beispielsweise die oben beschriebenen Verfahren der Survey-Feedback-Forschung. Mit ihnen soll zunächst, in der Regel durch den Einsatz standardisierter Fragebögen und Vorgehensweisen, die aktuelle Situation einer Organisation oder eines ausgewählten Organisationsbereiches anonym erfaßt und ausgewertet werden. Im

³⁹ Vgl. *Houssaye de la*, 1975, S. 28.

⁴⁰ *Staehe* versteht unter Interventionstechniken „schriftlich dokumentierte Vorgehensweisen eines externen oder internen Agenten des Wandels, um Veränderungen in Organisationen zu initiieren, voranzutreiben und/oder zu stabilisieren.“ Vgl. *Staehe*, 1991, S. 868.

⁴¹ Vgl. *Gebert; Rosenstiel*, 1996, S. 319.

Anschluß werden die Ergebnisse der Auswertung an die betroffenen Vertreter der jeweiligen Organisation zurückgemeldet, damit diese die Ergebnisse in einer Vielzahl von Gruppensitzungen diskutieren und Veränderungsmaßnahmen erarbeiten können.⁴² Wieder andere Interventionstechniken, die im Rahmen von Prozessen der Organisationsentwicklung eingesetzt werden, sollen dazu beitragen, Interessengegensätze zwischen verschiedenen Parteien in einer Organisation aufzulösen. Eine solche Technik stellt das Konfrontationstreffen von *Blake u. a.* dar, mit der im Rahmen einer Gruppendiskussion die bestehenden Probleme und gegensätzlichen Ansichten zunächst erörtert und anschließend Vorschläge zur Lösung der Probleme und Überwindung der Gegensätze entwickelt werden.

Kritik an dem Konzept der Organisationsentwicklung

Trotz der unbestrittenen Erfolge, die mit der Organisationsentwicklung in der organisatorischen Praxis erzielt werden konnten, wird diesem Konzept vor allem in der letzten Zeit eine zunehmend kritische Einschätzung entgegengebracht.

Die Kritik richtet sich neben der unzureichenden theoretischen Fundierung der Organisationsentwicklung in erster Linie gegen die dem Konzept wie selbstverständlich unterlegte Annahme der Harmonie der beiden Zielkomplexe der Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisationen und der Humanisierung der Arbeitssituation der Menschen in den Organisationen.⁴³ Verbunden mit dem Ausblenden eines möglichen Konfliktes zwischen diesen beiden Zielkomplexen wird der Organisationsentwicklung auch eine gewisse Naivität gegenüber Machtstrukturen in Organisationen vorgeworfen.⁴⁴ Vor allem das Ziel der Organisationsentwicklung, die Partizipationsmöglichkeiten aller betroffenen Organisationsmitglieder in Veränderungsvorhaben auszuweiten, kann schnell zu Bedenken der zentralen Entscheidungsträger der Organisationen führen, in den Vorhaben einen zu großen Kontrollverlust zu erleiden.

Über diese Kritik an spezifischen Aspekten der Organisationsentwicklung hinaus wurde ihr in den letzten Jahren auch eine fundamentale Kritik entgegengebracht, die sich auf das grundlegende Veränderungsverständnis bezieht, das diesem Konzept zugrunde liegt. In Anlehnung an *Schreyögg* und *Noss* lassen sich die folgenden vier Einwände unterscheiden, mit denen das Konzept der Organisationsentwicklung konfrontiert wird:⁴⁵

- *Veränderungsprozesse als Spezialistensache:* Der erste Einwand richtet sich gegen die Vorstellung des Konzeptes, an einem Prozeß der Organisationsentwicklung sollten eine Reihe von Spezialisten beteiligt werden, die über eine besondere, in erster Linie verhaltenswissenschaftlich geprägte Ausbildung verfügen. Die Vertreter der Klientenorganisation werden zwar an der Durchführung der Veränderungsprozesse beteiligt, sollten sich jedoch, vor allem in den ersten Phasen dieser Prozesse, im eigenen Interesse an den Vorstellungen und Vorschlägen der erfahrenen Spezialisten orientieren. Eine solche Sichtweise wäre allenfalls dann

⁴² Vgl. *Staeble*, 1991, S. 886.

⁴³ Vgl. *Pieper*, 1988, S. 91f.

⁴⁴ Vgl. *Wimmer*, 1991, S. 105.

⁴⁵ Vgl. *Schreyögg; Noss*, 1995, S. 169ff.

akzeptabel, wenn Organisationen nur selten mit Veränderungen konfrontiert werden würden. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Zeit erscheint eine solche Annahme jedoch unberechtigt.

- *Veränderungsprozesse als stetige und planbare Prozesse:* Der zweite Kritikpunkt wendet sich gegen die implizite Annahme des Konzeptes, Prozesse der Organisationsentwicklung ließen sich in Form eines stetigen und planbaren Veränderungsprozesses durchführen. Die Annahme der Stetigkeit verweist auf die Vorstellung, daß die Veränderungsprozesse schrittweise abgearbeitet werden könnten, ohne daß dabei Überraschungen oder Diskontinuitäten berücksichtigt werden müßten. Mit der Annahme der Planbarkeit ist die Vorstellung verbunden, der Verlauf der Veränderungsprozesse könnte im vorhinein detailliert festgelegt werden. Empirische Studien der letzten Zeit haben jedoch verdeutlicht, daß Veränderungsprozesse in der organisatorischen Praxis sehr vielfältige Anforderungen zu erfüllen haben und immer wieder spontane Anpassungen erfordern. Das Konzept der Organisationsentwicklung steht diesen Anforderungen weitestgehend hilflos gegenüber.
- *Veränderungsprozesse als fest umschriebene Problemstellungen:* Ein weiterer Einwand betrifft die Problemformulierung der Organisationsentwicklung. Das Konzept betrachtet die Erfordernisse, die zur Auslösung von Veränderungsprozessen führen, als separierbare, in sich abschließbare Probleme. Aus empirischen Studien ist jedoch bekannt, daß sich in der organisatorischen Praxis grundsätzlich verschiedenartige Problemstellungen überlagern und sinnvollerweise gemeinsam gelöst werden sollten.
- *Veränderungsprozesse als Sonderfälle:* Der wohl entscheidende Kritikpunkt richtet sich gegen das Verständnis des Konzeptes der Organisationsentwicklung, nach dem Veränderungen von Organisationen als Sonderfall begriffen werden. Veränderungsprozessen wird dadurch ein Sonderstatus zugewiesen. Neuere Konzepte der Organisationstheorie weisen jedoch genauso wie empirische Studien darauf hin, daß Organisationen eher als dynamische Gebilde verstanden werden sollten, in denen sich kontinuierlich Veränderungsprozesse beobachten lassen.

Die genannten Einwände beziehen sich auf die Ansätze der klassischen Organisationsentwicklung. Eine Reihe neuerer Ansätze haben mit dem traditionellen Verständnis dieses Veränderungskonzeptes nicht mehr viel gemeinsam. Auf sie treffen die erwähnten Kritikpunkte in der dargestellten Form nicht zu. Viele dieser neueren Ansätze können ohnehin dem im nachfolgenden Abschnitt betrachteten Veränderungskonzept des organisationalen Lernens zugerechnet werden.⁴⁶ Eine exakte Zuordnung von Ansätzen zu einem dieser beiden Veränderungskonzepten ist ohnehin schwierig, weil die Grenzen zwischen beiden Konzepten fließend sind.

3.1.2 Organisationales Lernen

Das in den letzten Jahren in der Organisationsforschung viel diskutierte Veränderungskonzept des organisationalen Lernens wird von zahlreichen Autoren als ein aussichtsreicher Nachfolger für das

⁴⁶ Vgl. Wiegand, 1996, S. 150.

Konzept der Organisationsentwicklung betrachtet.⁴⁷ Grundlage des organisationalen Lernens bildet die Vorstellung, daß kontinuierliche Lernprozesse die Entwicklung von Organisationen auf allen ihren Ebenen bestimmen. Veränderungsprozesse werden als Normalfall angesehen und sind als eine allgemeine Kompetenz im Grundsystem der Organisation verankert.⁴⁸

Den Beginn der Ausführungen in diesem Abschnitt wird die Beschreibung des Ursprungs des organisationalen Lernens bilden. Im Anschluß werden zunächst der Kern und dann die zentralen Elemente des Konzeptes betrachtet. Abschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit Ansätzen zur Förderung des organisationalen Lernens in der organisatorischen Praxis, wobei die exemplarische Darstellung eines Ansatzes von *Probst* und *Büchel* im Mittelpunkt stehen wird, den die beiden Autoren als ein didaktisches Hilfsmittel zur Unterstützung von Lernprozessen betrachten.

Ursprung des organisationalen Lernens

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Veränderungskonzeptes des organisationalen Lernens bildete das aus einer behavioristischen Forschungstradition stammende klassische Lernkonzept, das das Lernen von Individuen an das sog. Stimulus-Response-Paradigma knüpft. Ein Lernprozeß wird dann angenommen, wenn ein Individuum auf einen gleichen oder ähnlichen Anstoß (Stimulus) in anderer Weise reagiert (Response) als früher.⁴⁹ Als entscheidend für einen Lernprozeß dieser Art werden also die beobachtbaren Veränderungen im Verhalten eines Individuums in bestimmten Situationen betrachtet.⁵⁰ Grundlage der Verhaltensänderungen bilden die wiederholten Erfahrungen, die das Individuum in gleichen oder ähnlichen Situationen sammeln konnte.

Mit der in den fünfziger Jahren aufkommenden kognitiven Lerntheorie wurde das klassische Lernkonzept grundlegend erweitert. Die kognitive Lerntheorie verbindet das Lernen von Individuen nicht mehr nur mit beobachtbaren Verhaltensänderungen, sondern knüpft es eng an den Erwerb und die Weiterentwicklung kognitiver Strukturen. Damit wird die geistige Auseinandersetzung von Individuen mit ihrer Umwelt und die daraus resultierende Veränderung ihres Verhaltenspotentials in den Mittelpunkt von Lernprozessen gerückt. Basis der Theorie bildet die grundlegende Vorstellung, daß Individuen über kognitive Konstrukte verfügen, anhand derer sie die Geschehnisse in ihrer Umwelt strukturieren und wahrnehmen, um dann ihre eigenen Handlungen auf diese Wahrnehmungen abzustimmen.⁵¹ Die dabei gewonnenen Erfahrungen und Einsichten können zu der Bildung neuer kognitiver Konstrukte führen oder bereits existierende kognitive Konstrukte verändern. Die kognitiven Konstrukte, die gemeinsam die Wissensbasis der jeweiligen Lerneinheit bilden, bestimmen deren Lernverhalten, legen also fest, wie weiteres Wissen erworben und gespeichert wird.

⁴⁷ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 532.

⁴⁸ Vgl. *Siegler*, 1999, S. 85.

⁴⁹ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 533.

⁵⁰ Vgl. *Probst; Büchel*, 1998, S. 17.

⁵¹ Letztlich sorgen die kognitiven Strukturen dafür, daß die Geschehnisse in der Umwelt der Menschen für diese überhaupt erst verstehbar werden. *Weick* bezeichnet dies mit dem mittlerweile weit verbreiteten Begriff des „sensemaking“. Vgl. *Weick*, 1995.

Kern des organisationalen Lernens

Mit der Übertragung der genannten individuellen Lerntheorien auf Organisationen entstand das Veränderungskonzept des organisationalen Lernens.⁵² Dieses ist durch zum Teil recht unterschiedliche Festlegungen zum Begriff des organisationalen Lernens selbst und durch eine große Heterogenität der in diesem Konzept verwandten Begriffe gekennzeichnet.⁵³ Vor allem neuere Ansätze des organisationalen Lernens rücken die Vorstellung in den Mittelpunkt, daß Organisationen über eine organisationsspezifische Wissensbasis verfügen, die sie durch Lernprozesse kontinuierlich verändern. Organisationales Lernen wird aus dieser Perspektive als ein Prozeß betrachtet, in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und dadurch neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten entwickeln.^{54,55}

Den meisten Ansätzen zum organisationalen Lernen liegt die Vorstellung zugrunde, daß Lernprozesse zwar von den Individuen einer Organisation getragen werden, aber nicht einfach mit der Summe individueller Lernprozesse gleichzusetzen sind. Lernprozesse werden wesentlich durch den spezifischen organisatorischen Bezugsrahmen beeinflusst, der das Umfeld und den Anlaß für sie vorgibt. Organisationen lernen in diesem Sinne nur als Ganzes und organisatorisches Wissen ist prinzipiell unabhängig von einzelnen Personen.⁵⁶ Die Organisationen verfügen hierzu über „Speichersysteme“, wie kognitive Karten, Mythen oder Ideologien, in denen sie in Analogie zu kognitiven Strukturen im menschlichen Gehirn organisationsspezifische Hypothesen von internen und externen Zusammenhängen, Grundsätze, Leitlinien oder Werthaltungen festhalten. Durch diese Systeme werden beispielsweise Führungsgrundsätze aufrecht erhalten oder Wissen über Arbeitsabläufe gespeichert.

Für den Aufbau und die Veränderung ihrer Wissensbasis können Organisationen auf unterschiedliche Formen von Lernprozessen zurückgreifen.⁵⁷ Neben dem Lernen aus Erfahrungen, das sich vor allem durch die Beobachtung der Ergebnisse des eigenen Handelns in der Vergangenheit ergibt und dabei immer auf dem jeweiligen Ist-Zustand der betroffenen Organisationen aufsetzt, besteht die Möglichkeit, durch vermitteltes Lernen Einsicht in das Wissen anderer Organisationen zu nehmen. Dies geschieht beispielsweise durch Kontakte der Organisationsmitglieder mit Lieferanten, Kunden und Konkurrenten, durch das Auswerten wissenschaftlicher und anderer Veröffentlichungen oder durch den Einsatz externer Berater. Ferner können neue Wissensbestände durch die Einstellung von Ex-

⁵² Einen der ersten Versuche, den klassischen Lernansatz auf Organisationen zu übertragen, unternahmen *March* und *Olsen*, die dadurch die Reaktion von Organisationen auf Veränderungen in ihrer Umwelt und die begleitenden Entscheidungsprozesse in diesen Organisationen erklären wollten. Das von ihnen entwickelte Modell wurde in der Folgezeit vielfach erweitert, wobei verstärkt die proaktiven Lernpotentiale von Organisationen herausgestellt wurden. Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 533ff.

⁵³ Vgl. *Türk*, 1989, S. 97.

⁵⁴ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 538.

⁵⁵ Es soll jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, als sei dies eine allgemein akzeptierte Definition des organisationalen Lernens. Ähnlich wie im Falle der Organisationsentwicklung wird der Begriff des organisationalen Lernens zum Teil sehr unterschiedlich verwendet. Vor allem in den letzten Jahren wurde das organisatorische Lernen regelrecht zu einem Modebegriff, was zu einer Flut von Veröffentlichungen zu diesem Thema führte und „ein diffuses Bild“ dieses Veränderungskonzeptes hinterließ. Vgl. *Kieser*; *Hegele*, 1998, S. 235.

⁵⁶ Vgl. *Probst*, 1994, S. 301.

⁵⁷ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 545ff.

perten oder durch die Übernahme anderer Organisationen aufgenommen werden. Darüber hinaus kann Wissen selbst generiert werden, indem durch Lernprozesse bereits vorhandene Elemente der Wissensbasis zu neuem Wissen verknüpft werden.

Im Gegensatz zum Lernen von Individuen stehen beim organisationalen Lernen kollektive Aushandlungsprozesse im Mittelpunkt, mit denen sich die Menschen in einer Organisation auf ein weitestgehend gemeinsam geteiltes Wirklichkeitsverständnis einigen, in das die Bedürfnisse, Motive und Werthaltungen der einzelnen Organisationsmitglieder eingehen. Eine entscheidende Voraussetzung für diese organisationale Konstruktion von Wirklichkeiten bilden Kommunikationsprozesse zwischen den Individuen, denn ohne solche Kommunikationsprozesse wäre eine konsensorientierte Aushandlung des gemeinsamen Wirklichkeitsverständnisses nicht denkbar. Eine besondere Bedeutung wird dabei der Transparenz des Verlaufes und der Ergebnisse der Kommunikationsprozesse zuteil, um eine Reflexion über diese Prozesse und deren Ergebnisse zu ermöglichen.⁵⁸

Zentrale Elemente des organisationalen Lernens

Die Wissensbasis einer Organisation stellt für diese ein Handlungspotential dar. Ähnlich wie für den Aufbau und die Veränderung der Wissensbasis gilt auch für die Umsetzung des Wissens in Handlungen, daß diese zwar von den Individuen der Organisation getragen aber in erster Linie durch den organisatorischen Bezugsrahmen bestimmt wird. Als Grundlage für die Umsetzung des Wissens in Handlungen dienen sog. Handlungstheorien, an denen Individuen, Gruppen von Individuen oder Organisationen als Ganzes ihr Handeln ausrichten. Handlungstheorien können sich sowohl auf formelle Vereinbarungen, die beispielsweise in Leitbildern, Stellenbeschreibungen, Projektplänen oder anderen offiziellen Dokumenten ihren Niederschlag finden, als auch auf eine informelle Basis, beispielsweise Handlungsweisen, die über eine längere Zeit erfolgreich wirksam waren und in Form von Ritualen oder Geschichten gepflegt werden und nicht selten unbewußt die Handlungen der Individuen bestimmen, beziehen. *Argyris* und *Schön* unterscheiden zwischen offiziellen Handlungstheorien (engl.: „espoused theories“), die typischerweise zur Begründung des Handelns angeführt werden, und Gebrauchstheorien (engl.: „theories-in-use“), die dem Handeln tatsächlich zugrunde liegen, aber dem einzelnen meist nicht bewußt sind und öffentlich nicht diskutiert werden.⁵⁹ Für die beiden Autoren sind es in erster Linie die nur empirisch zu erschließenden Gebrauchstheorien, die aus der Sicht des organisationalen Lernens von Bedeutung sind. Entsprechend versuchen sie Randbedingungen zu spezifizieren, anhand derer die Gebrauchstheorien reflektiert und beeinflußt werden können.⁶⁰ Auf diese Weise wollen sie individuelle wie auch kollektive defensive Routinen aufdecken, die alle Taktiken, Praktiken und Maßnahmen umfassen, die verhindern, daß Menschen der Erfahrung für sie bedrohlicher Situationen ausgesetzt werden und dadurch zugleich eine Blockade für erfolgreiche Lernprozesse darstellen.⁶¹

⁵⁸ Vgl. *Probst; Büchel*, 1998, S. 22ff.

⁵⁹ Vgl. *Argyris*, 1996a, S. 114.

⁶⁰ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 541.

⁶¹ Vgl. *Argyris*, 1996a, S. 115.

Organisationales Lernen betrifft ganz allgemein die Veränderung der Wissensbasis von Organisationen. Diese Veränderung kann sehr unterschiedlich im Hinblick auf ihre Tiefe und ihren Inhalt ausfallen. Deshalb werden in zahlreichen Ansätzen zum Konzept des organisationalen Lernens verschiedene Lernebenen oder Lernniveaus unterschieden. Die vermutlich bekannteste Klassifizierung von Lernebenen wurde von *Argyris* und *Schön* entwickelt. Ausgehend von den oben beschriebenen Handlungstheorien unterscheiden sie zwischen den drei Ebenen des „single loop-learning“, des „double loop-learning“ und des „deutero learning“:⁶²

Unter „single loop-learning“ verstehen die beiden Autoren die Anpassung von Handlungen einer Organisation als Reaktion auf die reflexive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen ihrer Handlungen und mit Veränderungen, die in ihrer Umwelt wahrgenommen werden. Die Lernprozesse des „single loop-learning“ erfolgen innerhalb eines durch die kollektiven Gebrauchstheorien der Organisation festgelegten und allgemein akzeptierten Bezugsrahmens. Das eigentliche Ziel der Lernprozesse des „single loop-learning“ liegt in der Aufrechterhaltung dieser kollektiven Handlungstheorien.⁶³ An ihnen werden lediglich einige oberflächliche Anpassungen vorgenommen, eine Hinterfragung der ihnen zugrunde liegenden Orientierungen, Normen und Ziele erfolgt jedoch nicht. Von einem Lernprozeß im Sinne des „single loop-learning“ kann den beiden Autoren zufolge allerdings erst dann gesprochen werden, wenn die Korrekturen an den geltenden Handlungstheorien diskursiv zwischen den betroffenen Personen der jeweiligen Organisation vorgenommen werden und eine Institutionalisierung der veränderten Theorien zur Folge haben.⁶⁴

Demgegenüber stehen beim „double loop-learning“ die Fundamente der kollektiven Gebrauchstheorien im Zentrum der Lernprozesse. Es kommt zu einer Modifizierung des Bezugsrahmens der Prozesse des „single loop-learning“, wodurch die Voraussetzungen für neue und grundsätzlich veränderte Handlungstheorien geschaffen werden.⁶⁵ Lernprozesse des „double loop-learning“ verlaufen in der Regel sehr konfliktär, weil von einzelnen Personen verlangt wird, sich auch von ihren individuellen Gebrauchstheorien zu lösen.⁶⁶ Ziel ist es, in einer offenen Diskussion neue kollektive Handlungstheorien auszubilden, die von allen Beteiligten akzeptiert werden. Dies läßt sich nur vor dem Hintergrund eines unvoreingenommenen Umfeldes für die Lernprozesse erreichen.

Die dritte Ebene bildet das „deutero learning“, das auch als „Lernen zu lernen“⁶⁷ bezeichnet wird. Mit Hilfe der Lernprozesse dieser Ebene erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Lernen selbst. Es soll analysiert werden, wie in der Vergangenheit Lernprozesse in der jeweiligen Organisation verliefen und welche Möglichkeiten für zukünftige Verbesserungen bestehen. In einem selbstreflexiven und selbstkritischen Prozeß werden das Lernverhalten, Lernerfolge und -mißerfolge thematisiert. Es

⁶² Diese dreistufige Klassifizierung von Lernebenen wurde in der Folgezeit von vielen Autoren übernommen. Eine Übersicht über zahlreiche Ansätze, die auf diesem Schema basieren, geben *Probst* und *Büchel*, die ihr eigenes dreistufiges Schema als Anpassungslernen, Veränderungslernen und Prozeßlernen bezeichnen. Vgl. *Probst; Büchel*, 1998, S. 39.

⁶³ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 542f.

⁶⁴ Vgl. *Türk*, 1989, S. 105.

⁶⁵ Vgl. *Probst*, 1994, S. 307.

⁶⁶ Vgl. *Türk*, 1989, S. 106.

⁶⁷ Vgl. *Staehe*, 1991, S. 845.

geht dabei in erster Linie darum, daß die Organisationsmitglieder die Probleme erkennen, die Prozesse des „single loop-learning“ und des „double loop-learning“ in ihrer Organisation behindern. Eine besondere Bedeutung in Lernprozessen dieser dritten Ebene wird dem Dialog als einer Kommunikationsform zuteil, bei der das kollektive Denken und Erkunden der beteiligten Individuen im Mittelpunkt steht.⁶⁸ Das Ziel der Lernprozesse des „deutero learning“ besteht darin, die Lernfähigkeit von Organisationen als Ganzes wie auch ihrer einzelnen Organisationsmitglieder zu verbessern.

Ansätze zur Förderung des organisationalen Lernens in der Praxis

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Veränderungskonzept des organisationalen Lernens entstanden eine Reihe konkreter Ansätze, die eine Orientierungshilfe zur Förderung des Lernens von und in Organisationen bieten wollen. In ihrem Mittelpunkt steht die Unterstützung und Gestaltung von Lernprozessen in der organisatorischen Praxis. Sie sind in der Regel nicht darauf ausgerichtet, Eingriffe in die Wissensbasis einer Organisation vorzunehmen, sondern verfolgen vielmehr das Ziel, einen positiven Rahmen auszubilden, innerhalb dessen sich organisationsspezifische Lernprozesse entfalten können sollen.

Exemplarisch soll an dieser Stelle der als typisch zu betrachtende Ansatz von *Probst* und *Büchel* dargestellt werden. Die beiden Autoren entwickelten ein als „Magisches Viereck“ bezeichnetes Ordnungsschema, das vier konkrete Entwicklungsfelder vorgibt, die sie als zentral für Lernprozesse ansehen. Es handelt sich um die vier Entwicklungsfelder der Strategieentwicklung, der Strukturentwicklung, der Kulturentwicklung und der Personalentwicklung. Für jedes dieser vier Entwicklungsfelder geben *Probst* und *Büchel* eine Reihe allgemeiner Hinweise, die ihrer Meinung nach zu erfolgreichen Lernprozessen in dem jeweiligen Feld führen.⁶⁹

- *Strategieentwicklung*: Im Rahmen der Strategieentwicklung geht es *Probst* und *Büchel* zufolge darum, über die Zukunft einer Organisation und ihrer Umwelt nachzudenken und dabei in erster Linie mögliche Entwicklungschancen für die Organisation zu ermitteln. Die beiden Autoren begreifen die Strategieentwicklung als einen Lernprozeß, an dem möglichst viele Mitglieder einer Organisation beteiligt werden sollten, um durch umfassende Gruppenprozesse ein gemeinsames Bild der Gegenwart und möglichen Zukunft entstehen zu lassen. Als Hilfsmittel für die Durchführung dieses Lernprozesses stehen ihrer Meinung nach eine ausreichende Zahl strategischer Instrumente zur Verfügung. Eine besondere Bedeutung weisen sie den Instrumenten der Szenariotechnik, der Unternehmensspiele und des strategischen Controlling zu.
- *Strukturentwicklung*: Die Strukturen einer Organisation stellen einen Ordnungsrahmen für das Handeln der in ihr tätigen Menschen dar. Sie können dieses Handeln genauso fördern wie einschränken. *Probst* und *Büchel* sehen das Ziel des Lernprozesses der Strukturentwicklung im wesentlichen darin, Strukturen zu schaffen, die auf der einen Seite die Innovation, Kreativität und Reflexion der Organisationsmitglieder und deren Freiräume fördern, auf der ande-

⁶⁸ Vgl. *Isaacs*, 1996, S. 181f.

⁶⁹ Vgl. *Probst; Büchel*, 1998, S. 95ff.

ren Seite aber auch für das als notwendig erachtete Maß an Stabilität sorgen. Um den Lernprozeß der Strukturentwicklung in einer Organisation zu ermöglichen, gilt es den beiden Autoren zufolge, eine Balance zwischen Kontrolle und Freiheit, Ordnung und Chaos, Stabilität und Veränderung sowie Zentralisierung und Dezentralisierung zu finden. Auch für diesen Lernprozeß stehen eine breite Palette von organisatorischen Hilfsmitteln, Vorgehensweisen und Prozessen zur Verfügung. Eine große Bedeutung wird ihrer Meinung nach der Projektorganisation, Kommunikationsprozessen und Kreativitätsmethoden zuteil.

- *Kulturentwicklung*: Die Kultur einer Organisation umfaßt *Probst* und *Büchel* zufolge spezifische Orientierungs- und Wertemuster, die das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder prägen. Sie stellt einen wichtigen Bestandteil des Bezugsrahmens organisatorischer Lernprozesse dar. Der Lernprozeß der Kulturentwicklung beeinflusst demzufolge wesentlich den Kontext aller organisationalen Lernprozesse. Als bedeutende Hilfsmittel des Lernprozesses der Kulturentwicklung stellen *Probst* und *Büchel* die Entwicklung von Leitbildern, Image- und Selbstbildanalysen sowie Kommunikationsprozesse heraus.
- *Personalentwicklung*: Die Interaktion von Menschen bildet eine wichtige Voraussetzung für das organisatorische Lernen, weshalb *Probst* und *Büchel* dem Lernprozeß der Personalentwicklung eine große Bedeutung zuweisen. Ein zentrales Ziel des Personalentwicklungsprozesses sehen die beiden Autoren darin, die Kompetenzen der Organisationsmitglieder zu fördern, die ihren interaktiven Austausch in Lernprozessen begünstigen. Eine besondere Bedeutung sehen die beiden Autoren im Aufbau kommunikativer und partizipativer Kompetenz bei den Organisationsmitgliedern.

Probst und *Büchel* betrachten ihr Ordnungsschema der vier zentralen Entwicklungsfelder in Organisationen als ein didaktisches Hilfsmittel zur Unterstützung von Lernprozessen in der organisatorischen Praxis. Ihrer Meinung nach können Lernprozesse in Organisationen keineswegs verordnet oder gesteuert werden. Entsprechend verstehen sie ihr Ordnungsschema lediglich als allgemeinen Rahmen, der es ermöglichen soll, die bestehende Wissensbasis einer Organisation besser zu identifizieren und weiterzuentwickeln, um letztlich die Handlungsmöglichkeiten der jeweiligen Organisation zu erweitern. Das langfristige Ziel einer Organisation sollte ihrer Meinung nach darin bestehen, in der Organisation eine möglichst hohe Lernfähigkeit bzw. Veränderungsbereitschaft zu verankern und Lernprozesse zur Routine werden zu lassen.

Das Ordnungsschema von *Probst* und *Büchel* verdeutlicht, daß gestaltungsorientierte Ansätze des organisationalen Lernens lediglich einige allgemeine Empfehlungen und Vorschläge zur Förderung von Lernprozessen in Organisationen geben wollen. Welche Maßnahmen in einer Organisation konkret ergriffen werden, um die genannten Ziele zu verfolgen, wird letztlich den Vertretern der Organisation oder von diesen beauftragten Beratern überlassen.⁷⁰

⁷⁰ Die Thematik der Beteiligung von Beratern wird in Kapitel 3.2.2 der vorliegenden Arbeit ausführlicher betrachtet.

Ungelöste Probleme des organisationalen Lernens

Die bisherige Auseinandersetzung mit dem Veränderungskonzept des organisationalen Lernens hat zu einer Reihe wichtiger Einsichten geführt. Trotzdem sind zahlreiche Kernfragen noch immer nicht oder nur unzureichend beantwortet. Man könnte diese auch als Kritik am organisationalen Lernen auffassen, doch angesichts des eher kurzen Zeitraums, in dem man sich bislang mit diesem Konzept beschäftigte, können sie auch als noch ungelöste Probleme begriffen werden. Diese lassen sich in Anlehnung an *Schreyögg* und *Eberl* drei zentralen Problembereichen zuordnen, die nachfolgend kurz betrachtet werden sollen:⁷¹

- Der erste Problembereich betrifft die Theoriebildung, in der vor allem die Stellung und Funktion von Individuen in Prozessen organisationalen Lernens ausführlicher betrachtet werden sollte. Wie oben dargestellt, herrscht zwar weitgehende Einigkeit darüber, daß organisationale Lernprozesse von Individuen getragen und trotzdem wesentlich von dem organisatorischen Bezugsrahmen geprägt werden, doch das spezifisch Organisationale des Lernens wurde bislang nur sehr ungenau bestimmt. Offene Fragestellungen betreffen beispielsweise den Prozeß und den Ort der Speicherung von Lernergebnissen, insbesondere von solchen Ergebnissen, die unabhängig von den Organisationsmitgliedern in einem organisationspezifischen „Speichersystem“ festgehalten werden. Dabei wäre zu klären, wie dieses „Speichersystem“ aufgebaut ist und welche Ergebnisse dort gespeichert werden können.
- Der zweite Problembereich bezieht sich auf empirische Forschungsergebnisse, die nach Auffassung von *Schreyögg* und *Eberl* bislang fast keine Rolle in der Auseinandersetzung mit dem Konzept des organisationalen Lernens gespielt haben. Da sich das organisationale Lernen in erster Linie für die Elemente des immateriellen Subsystems einer Organisation interessiert, steht die empirische Forschung vor schwierigen methodischen Voraussetzungen. Sie könnte aber gerade deshalb wichtige Ergebnisse liefern, um überhaupt zu einem für die organisatorische Praxis geeigneten und empirisch gehaltvollen Begriff des organisationalen Lernens zu gelangen.
- Der dritte Problembereich thematisiert die Gestaltung organisationaler Lernprozesse. Es existieren zwar eine Reihe von Ansätzen, die sich – wie der oben im Überblick dargestellte Ansatz von *Probst* und *Büchel* – mit der Gestaltung des Umfeldes und des Verlaufes organisationaler Lernprozesse beschäftigen, doch es erscheinen durchaus Zweifel angebracht, ob diese Ansätze tatsächlich die wesentlichen Aspekte der Gestaltung organisationaler Lernprozesse berücksichtigen. Die Gestaltungsvorschläge bisheriger Ansätze basieren größtenteils auf einer recht vagen theoretischen Basis und sehen sich – durchaus berechtigt – dem Vorwurf einer gewissen Beliebigkeit ausgesetzt. *Schreyögg* und *Eberl* vertreten die Ansicht, die reflektierte Auseinandersetzung mit Gestaltungsfragen stelle eine zentrale Aufgabe für die zukünftige Diskussion um das Konzept des organisationalen Lernens dar. Dabei sollte beispielsweise die Frage erörtert werden, inwieweit sich Lernprozesse überhaupt steuern ließen und welche Eingriffe in diese Prozesse von außen möglich und sinnvoll seien.

⁷¹ Vgl. *Schreyögg; Eberl*, 1998, S. 519ff.

3.1.3 Modische Veränderungskonzepte

Vor allem in der letzten Zeit entstanden im Schatten der wissenschaftlich geprägten Auseinandersetzung mit den dargestellten Konzepten der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens eine Reihe modischer Veränderungskonzepte, die in der organisatorischen Praxis eine erstaunliche Aufmerksamkeit und Verbreitung fanden. Bekannte Beispiele für solche Veränderungskonzepte der vergangenen Jahre sind unter anderem die Konzepte des „Qualitätszirkels“, des „Total Quality Management“, der „Lean Production“ oder des „Business Reengineering“.

Modische Veränderungskonzepte weisen inhaltlich kaum Gemeinsamkeiten auf. Ihre Gemeinsamkeiten liegen vielmehr in der Form ihrer Darstellung und in dem Umfeld, in dem sie entwickelt und verbreitet werden. Im Gegensatz zu den in den vorangehenden Kapiteln am Inhalt ausgerichteten Ausführungen zu den Veränderungskonzepten der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens werden sich die Darstellungen in diesem Abschnitt an den genannten Gemeinsamkeiten modischer Veränderungskonzepte orientieren. Nach einer kurzen Betrachtung des Kernes und des Umfeldes modischer Veränderungskonzepte werden einige ihrer charakteristischen Elemente beschrieben, mit denen die Entwickler und Vertreter der Konzepte die Aufmerksamkeit zentraler Entscheidungsträger der organisatorischen Praxis auf ihre Veränderungskonzepte lenken wollen. Im Anschluß wird exemplarisch das Konzept des „Business Reengineering“ vorgestellt.

Kern und Umfeld modischer Veränderungskonzepte

Modische Veränderungskonzepte stellen populäre Angebote dar, die durch die Verbreitung bestimmter Vorstellungen zur rationalen Gestaltung von organisatorischen Strukturen, Verfahren und Strategien den zentralen Entscheidungsträgern in Organisationen eine konkrete Hilfestellung für die Durchführung von organisatorischen Veränderungsprozessen bieten wollen. Ergänzt werden diese Rationalitätsvorstellungen von einigen Wirklichkeitsdeutungen und Problemwahrnehmungen, die es unvermeidlich erscheinen lassen, sich an den Vorstellungen und Empfehlungen der Konzepte zu orientieren. Insgesamt verfolgen sie den Anspruch, Empfehlungen von hoher praktischer Relevanz zu geben, deren Wirksamkeit jedoch selten überprüft werden kann.⁷² Ihre Entwickler und Vertreter betrachten und präsentieren sich als Experten, die wissen „wie es geht“.⁷³ Erklärungen und Begründungen ihrer Vorstellungen benötigen sie hierfür nur sehr begrenzt. Modische Veränderungskonzepte richten sich in erster Linie an die in der organisatorischen Praxis für die Initiierung und Abwicklung von Veränderungsprozessen verantwortlichen Führungskräfte und Fachexperten. Diesen stellen sie auf der einen Seite die erfolgreiche Durchführung von Veränderungen in Aussicht, die den neuesten und fortschrittlichsten Erkenntnissen der Gestaltung von Organisationen folgen. Auf der anderen Seite versprechen sie, Unsicherheit im Umgang mit Veränderungen zu nehmen, Orientierungen zu geben und Legitimität durch die Nachahmung allgemein anerkannter Vorbilder zu sichern. Eine zentrale Gemeinsamkeit aller modischen Veränderungskonzepte ist ihre Forderung nach radi-

⁷² Vgl. Faust, 1998, S. 151f.

⁷³ Vgl. Gaitanides, 1998, S. 374.

kalen und raschen Veränderungen, wobei sie im allgemeinen auf die Lösung technischer und betriebswirtschaftlicher Problemstellungen ausgerichtet sind.⁷⁴

Ihren modischen Charakter erhalten die Veränderungskonzepte dadurch, daß sich der Grad ihrer Bedeutung im Verlaufe ihrer begrenzten Lebensdauer durch sog. „Glockenkurven“ beschreiben läßt.⁷⁵ Zu Beginn einer neuen Organisationsmode lassen sich wenige Ansätze und Vertreter beobachten, die sich dieser annehmen. Gelingt es diesen Vertretern jedoch, die neue Mode überzeugend darzustellen und rasch zu einem Gegenstand der öffentlichen Diskussion werden zu lassen, finden sich schon bald weitere Befürworter. Gemeinsam tragen sie zu einer erfolgreichen Verbreitung und Anwendung der Ansätze bei, die der neuen Organisationsmode folgen. Die Mode bestimmt über einen gewissen Zeitraum hinweg viele Veränderungsprozesse in der organisatorischen Praxis und bildet das zentrale Muster für die Interpretation organisatorischer Wirklichkeit. Irgendwann jedoch sinkt das allgemeine Interesse an der Organisationsmode wieder, was ideale Voraussetzungen für das Entstehen und den erfolgreichen Verlauf einer neuen Mode mit sich bringt. In den letzten Jahren wurden die Zyklen der Entstehung, Verbreitung und Ablösung organisatorischer Moden immer kürzer.

Über den Erfolg modischer Veränderungskonzepte entscheidet nicht zuletzt das Auftreten einer Reihe von Akteuren aus einer sehr komplexen und undurchsichtigen Arena, in der sich Organisationsberater, Vertreter einer auf das Feld populärwissenschaftlichen Managementwissens spezialisierten Medienlandschaft, Veranstalter von Seminaren, Kongressen und Tagungen, Führungskräfte bedeutender Organisationen und auch einige wissenschaftliche Vertreter aufhalten.⁷⁶ Vor dem Hintergrund vor allem kommerzieller Interessen sind sie gemeinsam an der Entwicklung, Verbreitung und Anwendung modischer Veränderungskonzepte beteiligt, wobei sie größtenteils sehr kooperative Verhaltensstrategien wählen, um den Bekanntheitsgrad und den Erfolg der jeweils neuen Konzepte rasch zu steigern und von ihnen profitieren zu können. Die zentralen Ideen und Vorstellungen einer neuen Mode werden in der Regel über Bestseller und einschlägige Zeitschriften der Managementliteratur mit der Unterstützung der Vertreter der erwähnten Medienlandschaft zügig zu einem Gegenstand der öffentlichen Diskussion gemacht.⁷⁷ Im Verlaufe der Zeit differenzieren sich einige konkrete Ansätze zu der jeweiligen Organisationsmode heraus, die die allgemeine Diskussion nachhaltig bestimmen und die Aufmerksamkeit weiterer Akteure wecken. Zu diesen gehören in erster Linie die Veranstalter von Seminaren, Kongressen und Tagungen, die sich um einen Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationsberatern, deren Ziel die konkrete Anwendung der neuen Konzepte in der organisatorischen Praxis unter ihrer Beteiligung ist, und zentralen Entscheidungsträgern aus interessierten Organisationen bemühen. Außerdem greifen nach und nach auch wissenschaftliche Vertreter

⁷⁴ Vgl. *Titscher*, 1997, S. 117.

⁷⁵ Zu einer Darstellung solcher „Glockenkurven“ für einige exemplarische Organisationsmoden der letzten Jahre vgl. die Arbeit von *Kieser*, 1996. In dieser Darstellung werden für die untersuchten Organisationsmoden die Zahl der Veröffentlichungen, die in zwei einschlägigen Literaturdatenbanken ausgewiesen werden, pro Jahr im Zeitraum von 1982 bis 1994 erfaßt. Auf diese Weise soll der „Konjunkturverlauf“ der jeweiligen Organisationsmoden dargestellt werden. Vgl. *Kieser*, 1996, S. 22f.

⁷⁶ Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 25.

⁷⁷ Vgl. *Deutschmann*, 1997, S. 65 und *Faust*, 2000, S. 78.

in die Diskussion ein und verleihen dadurch den Veränderungskonzepten – vielfach unbeabsichtigt – eine gewisse wissenschaftliche Legitimität.⁷⁸

Die eigentliche Durchsetzung modischer Veränderungskonzepte in den Organisationen läßt sich anhand eines als Isomorphie benannten Phänomens erklären. Unter Isomorphie wird in dem betrachteten Zusammenhang die Orientierung von Organisationen mangels hinreichender eigener Informationen an Lösungen verstanden, die sich in ihrer Umwelt als effizient erwiesen und zu Leitbildern ausgeformt haben.⁷⁹ *Deutschmann* unterscheidet zwei Formen des Isomorphismus, die seiner Meinung nach für die Durchsetzung bestimmter Veränderungskonzepte relevant sind:⁸⁰ Die erste als mimetischer Isomorphismus bezeichnete Form ist dadurch gekennzeichnet, daß Organisationen aufgrund eigener Unsicherheit die Konzepte von Konkurrenten absichtlich oder unabsichtlich nachzuahmen versuchen. Die zweite Form des sog. normativen Isomorphismus beschreibt die Übernahme von in der Umwelt der Organisationen verbreiteten Veränderungskonzepten aufgrund des normativen Drucks, der von Konzepten ausgeht, die den Status professionellen Wissens gewonnen haben. Die Offenheit zentraler Entscheidungsträger in Organisationen für modische Veränderungskonzepte ist jedoch nicht nur auf ihre Unsicherheit und normativen Druck aus ihrer Umwelt zurückzuführen. Die allgemein akzeptierten Rationalitätsvorstellungen, die ihnen die Veränderungskonzepte liefern, bieten ihnen darüber hinaus auch eine geeignete Basis zur Legitimation ihrer Entscheidungen und ihres Handelns gegenüber wichtigen Vertretern interner und externer Anspruchsgruppen ihrer Organisation.⁸¹ Solange die Rationalitätsvorstellungen der jeweiligen Konzepte in der Öffentlichkeit eine weit verbreitete Akzeptanz finden, können sie die Entscheidungsträger in Organisationen von ihren Begründungspflichten entlasten und ihnen zugleich einen Schutz davor bieten, daß man ihnen Mißerfolge unmittelbar zurechnen kann.

Charakteristische Elemente modischer Veränderungskonzepte

Der beachtliche Erfolg, den einige modische Veränderungskonzepte in der letzten Zeit in der organisatorischen Praxis erzielen konnten, ist vermutlich weniger auf die inhaltliche Qualität der von ihnen verbreiteten Überlegungen und Empfehlungen zurückzuführen, sondern hängt neben dem erwähnten Auftreten der Akteure aus dem Umfeld der Organisationen wesentlich mit einer Reihe charakteristischer Elemente der Konzepte zusammen. Mit Hilfe dieser Elemente bemühen sich die Entwickler und Vertreter der Veränderungskonzepte darum, ihre Konzepte auf die Bedürfnisse und Interessen der zentralen Entscheidungsträger in Organisationen auszurichten, die in der Regel für die Initiierung und Durchführung von Veränderungsprozessen verantwortlich sind. Einige dieser charakteristischen Elemente sollen nachfolgend dargestellt werden:⁸²

⁷⁸ Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 35.

⁷⁹ Vgl. *Deutschmann*, 1997, S. 59.

⁸⁰ Diese Unterscheidung von *Deutschmann* basiert auf einer Klassifikation von *DiMaggio* und *Powell*. Vgl. *Deutschmann*, 1997, S. 59.

⁸¹ Vgl. *Faust*, 2000, S. 72.

⁸² Als Basis der Ausführungen dient eine Untersuchung von *Kieser*, die auf der Analyse einiger – gemessen an ihren Verkaufszahlen – besonders erfolgreicher Bestseller der populärwissenschaftlichen Managementliteratur der letzten Jahre

- *Begründung für die Notwendigkeit der Veränderungskonzepte:*

Ausgangspunkt nahezu aller modischen Veränderungskonzepte bildet der Verweis auf eine Reihe von Entwicklungen, die sich in jüngster Zeit in der Umwelt von Organisationen vollzogen haben und eine Begründung für die Notwendigkeit des Einsatzes der Konzepte geben sollen. Immer wieder finden sich in den Konzepten Verweise auf die gleichen Entwicklungen, die als zentrale und neue Herausforderungen für Organisationen präsentiert werden. Hierzu gehören beispielsweise der Hinweis auf Effizienzvorteile konkurrierender Organisationen, insbesondere aus anderen Regionen der Welt, die sich angesichts einer unaufhaltsam voranschreitenden Globalisierung als immer bedrohlicher erweisen werden, sowie steigende Kundenansprüche oder immer neue technologische Entwicklungen. Alle diese Verweise sollen das Bild einer komplexen, dynamischen und unsicheren Umwelt von Organisationen vermitteln und die Notwendigkeit einer geeigneten Reaktion durch Veränderungsprozesse unterstreichen. Als ideale Antwort auf die neuen Herausforderungen wird dann das jeweilige Veränderungskonzept präsentiert und nicht selten auch begleitende Beratungsleistungen durch externe Berater empfohlen.

- *Darstellung der Veränderungskonzepte:*

Ziel der Entwickler und Vertreter der jeweiligen modischen Veränderungskonzepte ist es, ihre Adressaten davon zu überzeugen, daß genau das von ihnen präsentierte Konzept den richtigen Umgang mit den erwähnten Herausforderungen ermöglicht und die Grenzen und Nachteile bisheriger Veränderungskonzepte überwinden hilft. Zu diesem Zweck sind sie darum bemüht, ihre Ansätze als grundsätzlich neu und zukunftsweisend darzustellen und bei den Adressaten der Konzepte den Eindruck zu erzeugen, daß sie sich unvermeidlich den jeweiligen Konzepten zuwenden sollten, sofern sie nicht den Anschluß an bedeutende Entwicklungen verpassen wollten. Um ihnen die Annäherung an die Veränderungskonzepte weiter zu erleichtern, versprechen die Konzepte enorme Verbesserungen in Form von Kostensenkungen, Qualitätserhöhungen, Zeitverkürzungen und Produktivitätssteigerungen. Dies eröffnet den Entwicklern und Vertretern der Veränderungskonzepte zugleich die Möglichkeit, den mit der Anwendung der Konzepte im Rahmen von Veränderungsprozessen verbundenen, in der Regel hohen Aufwand zu begründen.

Die Vorschläge der Veränderungskonzepte, mit denen die genannten Versprechungen erreicht werden sollen, erweisen sich im allgemeinen als oberflächlich, einfach, mehrdeutig und ungenau. So werden beispielsweise durch die weitgehend zusammenhangslose Aneinanderreihung von Beobachtungen und Prinzipien mehrdeutige Problemanalysen präsentiert und gleichzeitig die betrachteten Ausschnitte der organisatorischen Wirklichkeit auf wenige Aspekte reduziert. Dadurch eröffnen die Veränderungskonzepte ihren Adressaten große Interpretationsspielräume, die diese nutzen können, um ihre ganz persönliche Sicht der Probleme in ihren Organisationen auf die Darstellungen der Veränderungskonzepte zu projizieren. Die Veränderungskonzepte erscheinen dann als geeignete Lösung der spezifischen Pro-

bleme ihrer Organisationen. Aus diesem Grund vermeiden die Entwickler der Veränderungskonzepte auch gerne konkrete Angaben, beispielsweise zum Geltungsbereich der Konzepte, um ihre Anwendung nicht auf einige wenige Branchen und konkrete Problemstellungen zu beschränken.

Kennzeichnend für den Stil, der der Darstellung der Veränderungskonzepte vor allem in der einschlägigen Managementliteratur zugrunde liegt, ist eine möglichst klangvolle Sprache, mit der sich die Autoren bemühen, ihre Gedanken wohl formuliert und eindrucksvoll zu präsentieren.⁸³ Gerne greifen sie hierbei auf einprägsame Metaphern, Namen oder Symbole zurück, mit denen sie die Aufmerksamkeit potentieller Adressaten auf ihre Konzepte lenken und zugleich einen Eindruck von Praxisnähe vermitteln wollen.

Die Entwickler und Vertreter der Veränderungskonzepte versuchen ferner in ihren Darstellungen Verweise auf eventuelle Fehleinschätzungen oder Versäumnisse derjenigen Akteure in Organisationen zu vermeiden, die in der Vergangenheit die Verantwortung für die Entwicklung der Organisationen trugen. Schließlich sind es in der Regel genau diese Akteure, die auch über zukünftige Veränderungsprozesse zu entscheiden haben und denen damit eine Schlüsselrolle für den Erfolg oder Mißerfolg der neuen Veränderungskonzepte zuteil wird. Statt dessen führen sie ihre Überlegungen und Empfehlungen auf die oben erwähnten Entwicklungen zurück, mit denen in der eingetretenen Form angeblich nicht zu rechnen war.

- *Legitimation der Veränderungskonzepte:*

Ziel der Entwickler und Vertreter der Veränderungskonzepte ist es, ihren Konzepten eine legitimierende Basis zu geben und dadurch eine allgemeine Anerkennung zu erreichen. Zu diesem Zweck bemühen sie sich in erster Linie um eine wissenschaftliche Anbindung ihrer Konzepte. Vor allem durch eine kluge Entlehnung von Begriffen aus verschiedenen wissenschaftlichen Theorien versuchen sie bei ihren Adressaten den Eindruck einer tiefen wissenschaftlichen Fundierung zu erzeugen.⁸⁴ In der Regel verwenden sie die Begriffe dann jedoch höchst uneinheitlich und unreflektiert.

Ferner verweisen sie nicht selten auf systematische empirische Untersuchungen zu verschiedenen Problemstellungen und Entwicklungen, wobei sie auf eine detaillierte Schilderung der zugrunde liegenden Methoden oft bewußt verzichten, wie dies in wissenschaftlichen Beiträgen üblich ist. Für die Adressaten bietet dies den Vorteil, daß sie sich nicht mit wissenschaftlicher Materie beschäftigen müssen, den Entwicklern und Vertretern der Veränderungskonzepte ermöglicht ein solches Vorgehen aber auch eine unzulässige Generalisierung und Manipulation der dargestellten Untersuchungen.

Um die allgemeine Anerkennung der Veränderungskonzepte weiter zu erhöhen, umfassen diese in der Regel umfangreiche Darstellungen von Projekten in der organisatorischen Praxis, in deren Verlauf herausragende Erfolge erzielt werden konnten.

⁸³ Vgl. Vansina; Taillieu, 1996, S. 19f.

⁸⁴ Vgl. Wimmer, 1992a, S. 5.

Sowohl die wissenschaftliche Anbindung als auch der Verweis auf die erzielten Erfolge in bisherigen Projekten sollen neben ihren Beiträgen zur Legitimation der Veränderungskonzepte den Adressaten in den Organisationen auch ein Argumentationsmuster liefern, anhand dessen sie ihre Veränderungsanliegen vertreten und durchsetzen können.

Kritik an den modischen Veränderungskonzepten

Die dargestellten Elemente, die als charakteristisch für modische Veränderungskonzepte betrachtet werden können, sollen den Adressaten der Konzepte letztlich ein „in seiner Wirkung fast zauberhaftes Problemlösungswissen“ präsentieren.⁸⁵ Neben grundsätzlichen Zweifeln an der Existenz eines solchen Wissens und damit auch an den Erfolgsaussichten modischer Veränderungskonzepte lassen sich eine Reihe von Problemen benennen, die sich als Folge der Entwicklung und des Einsatzes dieser Konzepte ergeben können:

Kritisch läßt sich zunächst die grundsätzlich positive Beurteilung von Veränderungen durch die modischen Veränderungskonzepten betrachten.⁸⁶ Die Konzepte sind nicht darauf ausgerichtet, den Organisationen bei der Entscheidung behilflich zu sein, ob Veränderungen in ihrer jeweiligen Situation vernünftig erscheinen, sondern gehen von vornherein davon aus, daß die von ihnen vorgeschlagenen Veränderungen als wünschenswert zu beurteilen sind. Damit tragen sie langfristig dazu bei, daß Veränderungen in Organisationen immer häufiger werden und teilweise unnötige Destabilisierungen erfolgen.

Aufgrund des Rezeptcharakters der modischen Veränderungskonzepte, die sich an einigen wenigen als zentral erachteten Prinzipien zur Gestaltung von Organisationen orientieren, wird es bei dem Einsatz der Konzepte im Rahmen von Veränderungsprozessen immer wieder zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten kommen.⁸⁷ Als problematisch wird sich vor allem die hohe Selektivität erweisen, mit der sich die Konzepte der Gestaltung komplexer organisatorischer Phänomene annehmen. So ist beispielsweise davon auszugehen, daß Veränderungen, die sich ausschließlich an technischen Möglichkeiten orientieren, kaum die Akzeptanz der von ihnen betroffenen Menschen in den Organisationen finden werden.

Weiterhin läßt sich das mechanistische Organisationsverständnis als problematisch bewerten, das den modischen Veränderungskonzepten im allgemeinen zugrunde liegt. Besonders problematisch erscheint die von den Konzepten implizit unterstellte generelle Machbarkeit von Eingriffen in die sozialen Zusammenhänge von Organisationen und die damit verbundene Annahme, Veränderungsprozesse ließen sich umfassend planen und steuern. Ferner verleitet die Ausrichtung der Veränderungskonzepte an technischen und betriebswirtschaftlichen Kriterien dazu, die mit diesen Kriterien erfaßten Sachverhalte als „objektive Realitäten“ zu begreifen, die von allen betroffenen Menschen in den Organisationen eindeutig und unterschiedslos erfaßt werden könnten.⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Wimmer, 1992a, S. 5.

⁸⁶ Vgl. Meyer; Heimerl-Wagner, 2000, S. 168.

⁸⁷ Vgl. Deutschmann, 1997, S. 60.

⁸⁸ Vgl. Kieser; Hegele, 1998, S. 136f.

Die erwähnten Kritikpunkte werden in der in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit dargestellten empirischen Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse eine Bestätigung finden und um eine Vielzahl weiterer kritischer Aspekte ergänzt werden.

Exemplarische Betrachtung des Konzeptes des „Business Reengineering“

Zum Abschluß dieses Abschnittes soll das noch immer aktuelle modische Veränderungskonzept des „Business Reengineering“ exemplarisch betrachtet werden, um die bisherigen, eher theoretischen Ausführungen an einem konkreten Beispiel zu veranschaulichen. Die Wahl dieses Konzeptes erfolgte auch im Hinblick auf einen der beiden im empirischen Teil dieser Arbeit untersuchten Veränderungsprozesse, in dem eine Methodik zum Einsatz kam, die eng an die zentralen Ideen und Empfehlungen des „Business Reengineering“ anknüpfte.

Den Ausgangspunkt des „Business Reengineering“ bildete ein Artikel in der „Harvard Business Review“, dessen Autor *Michael Hammer* allgemein als Urheber dieses Konzeptes gilt. Sein in 14 Sprachen übersetzter Bestseller mit dem Titel „Reengineering the Corporation“⁸⁹, den er gemeinsam mit dem Co-Autor *James Champy* im Jahre 1993 veröffentlichte, erreichte enorme Verkaufszahlen und begründete eine weltweite Welle von Veränderungsprozessen, mit denen die Ideen und Empfehlungen des Konzeptes in der organisatorischen Praxis umgesetzt werden sollten. Schon bald nach der Veröffentlichung dieses Bestsellers präsentierten zahlreiche klassische Beratungsorganisationen ihre jeweiligen Versionen des „Business Reengineering“, in der Regel nicht ohne darauf hinzuweisen, daß sie schon lange bevor *Hammer* sein Werk veröffentlichte an großen Reengineering-Projekten beteiligt waren.⁹⁰

Die formale Definition des Konzeptes des „Business Reengineering“ nach *Hammer* und *Champy* lautet: „»Business Reengineering« ist genau genommen »fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und meßbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.«“⁹¹

Aufbauend auf dieser sehr allgemein formulierten Definition des „Business Reengineering“ wurden von zahlreichen an dem Konzept interessierten Akteuren eigene, zum Teil erheblich voneinander abweichende Ansätze des „Business Reengineering“ entwickelt. Trotz der größtenteils recht verwirrenden und komplexen Darstellungen dieser verschiedenen im Umlauf befindlichen Versionen des „Business Reengineering“ läßt sich ein einfacher Kern des Konzeptes bestimmen:⁹² Es geht um die völlige Neugestaltung der formalen Strukturen einer Organisation, wobei im Gegensatz zu der bislang vorherrschenden Praxis dem Kriterium des Objektes Vorrang vor dem Kriterium der Verrichtung eingeräumt wird. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Bearbeitung der unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen, die eine Organisation ihren Kunden anbietet, nicht durch genau

⁸⁹ Der Bestseller erschien im Jahre 1994 unter dem Titel „Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen“ in deutscher Übersetzung. Vgl. *Hammer; Champy*, 1994.

⁹⁰ Vgl. *Vansina; Taillieu*, 1996, S. 24.

⁹¹ Vgl. *Hammer; Champy*, 1994, S. 48.

⁹² Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 61ff.

dieselben Verrichtungen, wie beispielsweise die Auftragsannahme, die Angebotserstellung, die Fertigungsplanung, die Produktion oder der Vertrieb, erfolgen sollte, weil dadurch die Ressourcen nicht optimal auf die verschiedenartigen Leistungen abgestimmt werden könnten. Statt dessen sollten Klassen gleichartiger Produkte oder Dienstleistungen gebildet werden, für die jeweils eigene Prozeßketten konfiguriert werden. Lediglich einige wenige Verrichtungen sollten zentral für alle Varianten der Prozeßketten angeboten werden. Infolge der dadurch erreichten besseren Abstimmung der jeweiligen Verrichtungen auf die angebotenen Leistungen, könnten die Durchlaufzeiten der Prozesse verkürzt, ihre Koordination vereinfacht und die Komplexität unterstützender Informationssysteme verringert werden.

Es geht also beim „Business Reengineering“ im Kern lediglich um eine Umverteilung bzw. Neuordnung von Ressourcen, indem gezielt Prozesse gebildet werden, die auf die Leistungen der jeweiligen Organisation ausgerichtet sind. Damit verbunden ist eine Schwerpunktverlagerung von der Gestaltung von Verrichtungen und Aufgaben hin zu der Gestaltung ganzheitlicher, bereichsübergreifender Arbeitsabläufe. Entgegen aller Beteuerungen der Vertreter der Ansätze des „Business Reengineering“ ist dieser Trend alles andere als radikal neu. So lassen sich beispielsweise Quellen der Organisationstheorie finden, die bereits um das Jahr 1920 Vorschläge zu einer stärkeren Objektorientierung der Gestaltung der Strukturen in Organisationen unterbreiteten.⁹³ Auch die Überlegung, die Gestaltung als radikale Neuentwicklung zu begreifen, wird schon seit längerer Zeit von anderen Konzepten der Organisationsgestaltung verfolgt, beispielsweise von der Gemeinkostenanalyse.⁹⁴

Ausgehend von dem dargestellten Kern des Konzeptes geben die verschiedenen Ansätze des „Business Reengineering“ eine Reihe praktischer Empfehlungen, anhand derer die Geschäftsprozesse einer Organisation neu gestaltet werden sollten.⁹⁵ Diese Empfehlungen betreffen einerseits die typischen Phasen der Prozeßidentifikation, des Prozeßdesign und der Prozeßimplementierung eines „Reengineering-Projektes“ und andererseits die zu verfolgenden Gesamtergebnisse. Als Lohn für die Bemühungen im Verlaufe eines „Reengineering-Projektes“ verspricht das „Business Reengineering“ Quantensprünge an Leistungsverbesserungen. So berichten *Hammer* und *Champy* beispielsweise von einem Projekt bei der IBM Credit, in dem es gelang, die „Durchlaufzeit der Kreditanträge von sieben Tagen auf vier Stunden“⁹⁶ zu reduzieren. Ihren weiteren Erklärungen läßt sich dann allerdings nicht entnehmen, wie diese enormen Leistungssteigerungen erreicht werden konnten.

Die bisherigen Schilderungen zum „Business Reengineering“ könnten den Eindruck vermitteln, als stünde die sachliche Darstellung der beschriebenen Aspekte im Mittelpunkt der verschiedenen Ansätze zu diesem Konzept. Tatsächlich folgen die Ausführungen der meisten Ansätze den oben dargestellten charakteristischen Elementen modischer Veränderungskonzepte. Ein Paradebeispiel stellt der Bestseller von *Hammer* und *Champy* zum „Business Reengineering“ mit seinen vielfältigen, größ-

⁹³ Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 67.

⁹⁴ Vgl. *Vansina; Taillieu*, 1996, S. 25.

⁹⁵ Vgl. beispielsweise *Osterloh; Frost*, 1998, S. 22ff.

⁹⁶ Vgl. *Hammer; Champy*, 1994, S. 56.

tenteils oberflächlichen und imposanten Schilderungen dar. Ansatzweise soll dies der nachfolgende Ausschnitt verdeutlichen, der den Abschluß des Bestsellers bildet:⁹⁷

„Business Reengineering ist noch relativ neu; alle, die daran arbeiten, sind Pioniere. Die Welt der Industriellen Revolution weicht der Ära der globalen Wirtschaft, der leistungsstarken Informationstechnologie und des erbarmungslosen Wandels. Der Vorhang hebt sich für das »Zeitalter des Business Reengineering«. Wer sich dieser Herausforderung stellt, wird Mitverfasser der neuen Regeln der Wirtschaftsordnung. Dazu bedarf es nur zwei Voraussetzungen: der Wille zum Erfolg und der Mut, den ersten Schritt zu wagen.“

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es nicht die inhaltlichen Darstellungen des Veränderungskonzeptes des „Business Reengineering“ sind, die als problematisch betrachtet werden sollten. Diese inhaltlichen Darstellungen könnten durchaus eine geeignete Basis für das Überdenken der bisherigen Organisationsformen bieten. Es sind in erster Linie die Form der Präsentation des „Business Reengineering“, seine Anwendung und das Auftreten der an ihm interessierten Akteure, die Anlaß zu Bedenken geben. Dies gilt auch für die anderen modischen Veränderungskonzepte, die in den vergangenen Jahren erstaunliche Erfolge verzeichnen konnten.

3.2 Mikropolitische Prozesse versus Konsens, Vertrauen und Kooperation

Die beschriebenen praxisorientierten Veränderungskonzepte finden in einem organisatorischen Umfeld ihren Einsatz, das sich aus sehr unterschiedlicher Perspektive betrachten läßt: Auf der einen Seite lassen sich in Organisationen beständig mikropolitische Prozesse beobachten, in denen interessegeleitetes Handeln und der Einsatz von Macht im Mittelpunkt stehen. Aus einer solchen Perspektive werden die Menschen in einer Organisation in erster Linie als zweckrational-strategisch kalkulierende Akteure verstanden, die in Verhandlungen oder ökonomischen Austauschprozessen die ihnen gegebenen Machtressourcen im eigenen Interesse auszunutzen und zu diesem Zweck zu optimieren versuchen. Auf der anderen Seite läßt sich in Organisationen jedoch auch das Fundament einer „normativen oder sozialmoralischen Integration“⁹⁸ erkennen. Aus dieser Perspektive rücken Elemente wie Konsens, Vertrauen und Kooperation als Basis der Beziehungen der in Organisationen tätigen Menschen in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Organisationen werden vor diesem Hintergrund vor allem als ein Feld sozialer Beziehungen und Prozesse begriffen, in dem der Subjektivität und der Kreativität der Beschäftigten und damit auch ihrer zwanglosen Bereitschaft zum produktiven Einsatz ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten eine große Bedeutung beigemessen wird.

In den nachfolgenden beiden Abschnitten sollen diese beiden – gegensätzlichen und sich zugleich ergänzenden – Perspektiven auf das Handeln der Akteure in einem organisatorischen Umfeld betrachtet werden. Dabei sollen vor allem auch die Konsequenzen eines solchen Umfeldes auf den Verlauf und die Rahmenbedingungen von organisatorischen Veränderungsprozessen erörtert werden.

⁹⁷ Vgl. Hammer; Champy, 1994, S. 278.

⁹⁸ Vgl. Kotthoff, 2000, S. 30.

3.2.1 Mikropolitische Prozesse in Veränderungsvorhaben

Der Begriff der Mikropolitik⁹⁹ signalisiert bereits, daß es um Politik geht, und zwar um Politik in Organisationen. So verstehen *Küpper* und *Ortmann* unter der Bezeichnung Mikropolitik die „organisationale Innenpolitik“, die sie von der Politik auf der Ebene des Staates und auch von dem abgrenzen, was als Politik von Organisationen behandelt wird und etwa in Begriffen wie der Unternehmenspolitik, der Personalpolitik oder der Produktpolitik zum Ausdruck kommt.¹⁰⁰ Das Präfix „Mikro“ weist auf „das unmerklich Kleine, Unscheinbare und Unterschwellige“¹⁰¹ hin, das die thematisierten politischen Prozesse in Organisationen kennzeichnet. Nicht selten finden die betrachteten politischen Aktionen im organisatorischen Alltag keine besondere Beachtung und erschließen sich erst im Rahmen einer genauen Analyse.

Die teilweise sehr unterschiedlichen Ansätze, die unter dem Begriff der Mikropolitik diskutiert werden, verwenden als gemeinsamen Ausgangspunkt ihrer Betrachtungen den „Eigensinn“ der Menschen in Organisationen. Dieser Eigensinn findet darin seinen Ausdruck, daß die Akteure in organisationalen Kontexten – zumindest in Teilen – ihre Identität behaupten und entwickeln sowie ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen verwirklichen können.¹⁰² Mikropolitische Ansätze gehen dabei davon aus, daß grundsätzlich alle beteiligten Menschen eine gewisse Chancen haben und sehen, ihre eigenen Ansprüche realisieren zu können.¹⁰³ Vor diesem Hintergrund thematisieren sie in erster Linie den „täglichen Kampf um die Kontrolle“¹⁰⁴, also um Macht, Ressourcen und Einfluß, in Organisationen und beschäftigen sich mit der Frage, wie eine Vielzahl eigensinniger Akteure in Organisationen kooperieren und konkurrieren.

Der Begriff der Mikropolitik hat in der Regel – sowohl bei Laien als auch bei vielen Wissenschaftlern – eine festgelegte negative Bedeutung. Oft werden mit Mikropolitik „dunkles Treiben, heimliche mafiöse Machenschaften, kleinkariertes Schachern um Vorteile, diplomatische Winkelzüge, gewissenloser Machiavellismus etc.“¹⁰⁵ verbunden. Entsprechend werden die Verhaltensweisen der an mikropolitischen Prozessen beteiligten Akteure in Organisationen mitunter als illegitim betrachtet.¹⁰⁶

Nicht zuletzt aufgrund der Ungewißheit über den Ablauf und den Ausgang mikropolitischer Prozesse in Organisationen werden diese von vielen Autoren mit der Metapher des „Spiels“ in Verbindung

⁹⁹ Der Begriff der Mikropolitik ist noch nicht alt: *Neuberger* zufolge wurde er im organisationalen Zusammenhang wohl erstmals im Jahre 1962 von *Burns* verwendet. In den deutschen Sprachgebrauch hat ihn einige Jahre später *Bosetzky* eingeführt. Nachdem die Thematik in amerikanischen Zeitschriften und Lehrbüchern zunehmend Aufmerksamkeit gefunden hatte, haben 1986 *Küpper* und *Ortmann* ein viel beachtetes Überblicksreferat vorgelegt und wenig später eine Aufsatzsammlung unter dem Titel ‚Mikropolitik‘ herausgegeben. Vgl. *Neuberger*, 1996, S. 66.

¹⁰⁰ Vgl. *Küpper; Ortmann*, 1992, S. 18.

¹⁰¹ Vgl. *Neuberger*, 1996, S. 66.

¹⁰² Vgl. *Türk*, 1989, S. 125.

¹⁰³ Vgl. *Schreyögg*, 1998, S. 427.

¹⁰⁴ Vgl. *Türk*, 1989, S. 123.

¹⁰⁵ Vgl. *Neuberger*, 1996, S. 67.

¹⁰⁶ Vgl. beispielsweise *Blickle*, 1997, S. 64.

gebracht und mit deren Hilfe erörtert.¹⁰⁷ Auf diese Weise soll ein begrifflicher Rahmen ausgebildet werden, mit dem soziales und regelgeleitetes Verhalten von Akteuren, die über einen gewissen Handlungsspielraum verfügen, um ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen verfolgen zu können, anschaulich beschrieben werden kann. Auf der Basis einer ausführlichen Erörterung einer Reihe von Theorien des Spiels beschreibt *Neuberger* Spiele in Organisationen durch zwei Merkmale, die er „mehrfache Dialektik“ und „Konfliktsymbolisierung“ nennt:¹⁰⁸

- Spiele sind durch eine „mehrfache Dialektik“ gekennzeichnet, nämlich eine emotionale, kognitive, aktionale und soziale: In emotionaler Hinsicht bedeuten Spiele nicht nur Vergnügen, Spaß, Entspannung und Freude, sondern auch Spannung, Erregung und Anstrengung. In kognitiver Hinsicht akzeptieren Spiele die gegebene Wirklichkeit, sie verneinen sie jedoch zugleich. In aktionaler Hinsicht umfaßt das „Spielen“, sich an vereinbarte Regeln zu halten, aber gleichzeitig auch den Spielraum kreativ zu nutzen, den die Regeln lassen. Die Regeln können sogar verändert oder durch neue ergänzt werden. In sozialer Hinsicht ist ein Spiel durch sein Spannungsverhältnis zwischen einem Spieler und seinen Mitspielern gekennzeichnet. Ein Spiel ist immer ein Spiel alleine oder mit anderen gegen andere und es erfolgt so in Konkurrenz zu oder in Kooperation mit anderen Spielern.
- Spiele als „Konfliktsymbolisierung“: Spiele spiegeln in Struktur und Thematik immer auch Probleme des (Makro-)Systems wider, in dem sie auftreten. Sie symbolisieren auf diese Weise Konflikte und Ängste realer Situationen und stellen eine Möglichkeit zu deren spielerischer Bewältigung dar. Sie wollen bei den Spielern in diesem Sinne Lernprozesse anregen und sie verschiedene Bewältigungsformen für ihre Konflikte und Ängste symbolisch erfinden und erproben lassen, die dann gegebenenfalls auch in den realen Situationen genutzt werden.

Eine so verstandene Metapher des Spiels öffnet den Blick auf viele Phänomene in Organisationen, die anderen Modellen der Organisationstheorie verschlossen bleiben, vor allem auf die „eigentümliche Verschränkung von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit“¹⁰⁹, denen eine zentrale Bedeutung bei der Auseinandersetzung mit dem Eigensinn der in einer Organisation handelnden Menschen zuteil wird.

Organisationen werden dann als „Spiel-Räume“ im Sinne vorstrukturierter sozialer Orte verstanden. In ihnen laufen ständig eine Reihe mikropolitische Spiele ab, deren Verlauf und Ergebnisse keinesfalls völlig willkürlich und zufallsbestimmt sind, sondern vielmehr einer Reihe vorgegebener Regeln unterliegen. Neben der formellen Organisationsstruktur als wichtige Quelle solcher Regeln existieren einige informelle Regelungen, wie allgemein anerkannte Konventionen oder Elemente der Organisationskultur, die allerdings mehr oder weniger interpretationsbedürftig sind und somit auch keinen expliziten Konsens über die genauen Spielregeln ermöglichen.¹¹⁰ An den einzelnen Spielen ist jeweils

¹⁰⁷ Die Spiel-Metapher wurde von *Crozier* und *Friedberg* im Jahre 1979 im Rahmen ihres Ansatzes zur Mikropolitik in die Organisationstheorie eingeführt. Vgl. *Neuberger*, 1992, S. 64.

¹⁰⁸ Vgl. *Neuberger*, 1992, S. 78ff.

¹⁰⁹ Vgl. *Küpper; Ortmann*, 1992, S. 21.

¹¹⁰ Vgl. *Türk*, 1989, S. 130.

ein ausgewählter Kreis der in einer Organisation tätigen Menschen beteiligt. Je nach Situation und Problemstellung kann dieser Kreis um externe Vertreter aus dem Umfeld der jeweiligen Organisation erweitert werden, die damit ebenfalls auf die organisatorischen Phänomene Einfluß nehmen können. Nicht selten gelten für die einzelnen Akteure in den mikropolitischen Spielen unterschiedliche Spielvorschriften und -bereiche. Entsprechend verfügen sie in der Regel auch über unterschiedlich große Handlungsspielräume, die sie unter Verfolgung verschiedener Strategien und Taktiken der Intervention, der Aushandlung sowie der Konflikt- und Problemlösung ausfüllen und nutzen können. Der jeweilige Umfang ihrer Handlungsspielräume hängt von zahlreichen Faktoren ab, nicht zuletzt von der Möglichkeit, Macht zu akkumulieren. Aus diesem Grund stellt der Machtaspekt eine zentrale Komponente mikropolitischer Prozesse dar. Er verweist auf die Möglichkeit der beteiligten Akteure, die eigenen Anliegen und Sichtweisen vorzubringen, ihnen die nötige Bedeutung zu verleihen und dadurch letztlich ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen erfolgreich zu verfolgen.¹¹¹

Mikropolitische Prozesse lassen sich grundsätzlich in allen Organisationen und zu allen Zeiten beobachten. Eine besondere Bedeutung erhalten sie allerdings gerade in Zeiten der Durchführung von Veränderungsvorhaben, weil es in diesen Vorhaben in der Regel um eine Neuverteilung knapper Ressourcen und Einflußmöglichkeiten und damit auch um die Ausbildung eines neuen Machtgleichgewichtes geht. So werden in Veränderungsprojekten beispielsweise Fragestellungen, wie ein Fachbereich einen Stellenabbau und eine Budgetkürzung im eigenen Bereich verhindern kann oder wie externe Berater Anschlußaufträge gewinnen können, einen bedeutenden Einfluß auf den Verlauf dieser Projekte haben. Vor allem bei der Thematisierung von Widerständen gegen beabsichtigte Veränderungen und damit verbundene Ängste, Abwehrhaltungen und Gefühle von Unsicherheit bis Bedrohung werden gerne mikropolitische Prozesse als Erklärung herangezogen.¹¹²

Ausgangspunkt für das Verhalten der Akteure in mikropolitischen Prozessen in Veränderungsvorhaben bildet deren Position und Aufgaben in dem Vorhaben wie auch in der täglichen Arbeit in der jeweiligen Organisation. Diese Positionen und Aufgaben bestimmen die Erwartungen, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten, die den Spielraum der einzelnen Teilnehmer in den Veränderungsprozessen abgrenzen. Gleichzeitig richten sie deren Aufmerksamkeit auf bestimmte Probleme, Informationen und Wirklichkeitsausschnitte, weshalb ihre Wahrnehmung selektiv ist und sich ihr Verhalten an ganz bestimmten Zielen orientiert. Darüber hinaus beeinflussen auch individuelle Ziele, wie etwa die Förderung der eigenen Karriere oder die Austragung persönlicher Rivalitäten, das Verhalten der Beteiligten. Vor diesem Hintergrund treffen in einem Veränderungsprozeß eine Reihe von Akteuren und aus diesen gebildete Gruppen aufeinander, die jeweils eigene Ziele verfolgen und diese aufeinander abstimmen müssen. Hierzu können sie auf vielfältige Verhandlungstaktiken zurückgreifen, wie etwa Versprechungen, Drohungen, Täuschungen oder eine Politik der vollendeten Tatsachen. Es ist davon auszugehen, daß vor allem die Beteiligung externer Vertreter – wie Organisationsberater – zu einer besonderen Dynamik in den Veränderungsvorhaben führen wird, weil diese, nicht zuletzt auf-

¹¹¹ Vgl. Schreyögg, 1998, S. 427.

¹¹² Kieser und Hegele verweisen in diesem Zusammenhang darauf, daß Widerstand in der Ergreifung mikropolitischer Strategien und Taktiken der Beteiligten seinen Ausdruck finden kann. Aber nicht jeder Widerstand sei deshalb mit mikropolitischen Prozessen gleichzusetzen, und Mikropolitik sei auch nicht nur eine bestimmte Form des Widerstandes, sondern oft auch das Gegenteil. Vgl. Kieser; Hegele, 1998, S. 208.

grund ihrer Erfahrung aus anderen Veränderungsprojekten, auch einige für die Vertreter der Organisation neue mikropolitische Strategien und Taktiken in die Vorhaben einbringen werden.

Mikropolitische Prozesse werden in der Regel mit negativen Auswirkungen auf Veränderungsvorhaben in Verbindung gebracht. So dominiert vielfach die Vorstellung, Mikropolitik wirke sich destruktiv auf die Vorhaben aus und blockiere deren Verlauf nicht selten. Als Begründung für diese Vorstellung dient im allgemeinen der Hinweis, die beteiligten Akteure bedienten sich mikropolitischen Taktiken und Strategien hauptsächlich mit dem Ziel, Individual- und Partikularinteressen zu verfolgen und verhinderten dadurch, daß sich alle Beteiligten an einheitlichen Zielen orientieren könnten.¹¹³ Es sei vor allem damit zu rechnen, daß es im Verlaufe von Veränderungsvorhaben zu Abwehrhaltungen und Widerständen einiger Akteure gegenüber den Vorhaben kommen wird, die in mikropolitischen Prozessen ihren Ausdruck finden.¹¹⁴ Anlaß hierfür bilden in erster Linie Verunsicherungen beteiligter oder von den Auswirkungen der Vorhaben betroffener Akteure, die zu Ängsten vor möglichen Macht- und Einflußverlusten führen können. Vielfach wird in der Literatur und auch in der organisatorischen Praxis vor allem auf den Widerstand der Vertreter der unteren Hierarchieebenen hingewiesen, zuletzt zunehmend auch auf den von Führungskräften des mittleren Managements, weil diese bei zahlreichen modischen Veränderungskonzepten der letzten Zeit als Hauptbetroffene der Rationalisierungsbemühungen gelten.¹¹⁵ Aufgrund ihres durchaus beträchtlichen Machtpotentials in den Organisationen, kann ihr Widerstand sehr brisant sein. Es ist allgemein davon auszugehen, daß die Möglichkeiten der Akteure, mikropolitische Mittel erfolgreich für ihre Zwecke einzusetzen, steigen, je höher sie in der Hierarchie einer Organisation angesiedelt sind, weil ihre Machtpotentiale umfangreicher sind. Führungskräfte der obersten Hierarchieebenen stellen entsprechend eine viel größere Gefahr für die Behinderung des Verlaufes eines Veränderungsprojektes oder gar für dessen Mißlingen dar als Vertreter niedrigerer Hierarchieebenen. Es ist ferner anzunehmen, daß der Einsatz von Macht in mikropolitischen Prozessen durch Akteure der oberen Führungsebenen in der Regel unauffälliger geschieht als durch die Vertreter niedrigerer Ebenen, weil die Führungskräfte höherer Ebenen im allgemeinen über größere Erfahrungen im Umgang mit mikropolitischen Mitteln verfügen und weil sie sich oftmals auf die Unterstützung durch eine große Zahl interner wie externer Akteure verlassen können, die sich in ihrem Einflußbereich befinden, und dadurch die wahren Gründe und Absichten ihrer mikropolitischen Bemühungen besser verschleiern können. Dies verdeutlicht gleichzeitig, daß sich Akteure in mikropolitischen Prozessen im Rahmen von Veränderungsvorhaben, die über weniger umfangreiche Einflußmöglichkeiten verfügen, um die Unterstützung der zentralen Führungskräfte der jeweiligen Organisation bemühen müssen, um ihre eigenen Vorstellungen und Ziele in den Vorhaben verfolgen und durchsetzen zu können.

¹¹³ Es ist allerdings davon auszugehen, daß vor allem strukturell bedingte politische Konstellationen in Organisationen, wie etwa grundlegende Konflikte zwischen zwei organisatorischen Einheiten, Konsequenzen für den Verlauf und die Ergebnisse der Veränderungsvorhaben haben werden, weil sich ein entsprechend begründetes Verhalten wesentlich besser als ein egoistisches mit scheinbar rationalen Argumenten verteidigen läßt und deshalb weniger angreifbar ist. Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 205.

¹¹⁴ *Bosetzky* vertritt in diesem Zusammenhang allerdings die Auffassung, daß es „immer nur eine Minderheit von Organisationsmitgliedern“ ist, die aktiv Mikropolitik einsetzt. Vgl. *Bosetzky*, 1992, S. 30.

¹¹⁵ Vgl. *Kieser; Hegele*, 1998, S. 207.

Abschließend kann festgehalten werden, daß sich mikropolitische Prozesse wohl unvermeidlich im Verlaufe der Durchführung geplanter Veränderungsvorhaben entwickeln werden. In ihnen steht das interessengeleitete Handeln von an den Vorhaben beteiligten Akteuren und deren Einsatz von Macht im Mittelpunkt. Die Akteure werden in diesem Sinne darum bemüht sein, in ihren Handlungen die ihnen gegebenen Machtressourcen im eigenen Interesse auszunutzen und zu diesem Zweck zu optimieren.

3.2.2 Konsens, Vertrauen und Kooperation in Organisationen

Trotz der unbestreitbaren Bedeutung von interessengeleitetem Handeln und dem Einsatz von Macht in Organisationen bleibt ein gewisses Unbehagen gegenüber dem dargestellten Ansatz der Mikropolitik bestehen. Es läßt sich durchaus bezweifeln, ob mit diesem Ansatz die volle Komplexität organisatorischen Geschehens angemessen berücksichtigt werden kann. Gibt es denn nicht so etwas wie „Gerechtigkeit und Gemeinschaftsgeist in der Arbeitswelt“¹¹⁶, so etwas wie „Wohlwollen, Loyalität, Vertrauen, Treue, Aufrichtigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit“¹¹⁷ als Basis für die Beziehungen der Akteure in einer Organisation? Es sind vor allem die nicht zu ignorierenden Irrationalitäten, die informellen Regeln, Kontakte und Bindungen, die Kooperationszwänge und die Verführungen langfristiger Beziehungen, für die der mikropolitische Ansatz keine angemessenen Erklärungen zu geben imstande scheint und die auf die Existenz einer „normativen oder sozialmoralischen Integration“¹¹⁸ von Organisationen hindeuten. Der mikropolitische Ansatz betrachtet die Menschen in Organisationen in erster Linie als zweckrational-strategisch kalkulierende Akteure, die in Verhandlungen oder ökonomischen Austauschprozessen die ihnen gegebenen Machtressourcen im eigenen Interesse auszunutzen und zu diesem Zweck zu optimieren versuchen, wobei sie nur über eine begrenzte Handlungsfreiheit innerhalb macht-ökonomischer Grenzen verfügen.

Kotthoff stellt einem solchen Verständnis von Organisationen sein Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ entgegen, mit dem er „das Soziale“ von Organisationen in den Mittelpunkt des Interesses rückt:¹¹⁹ Er faßt Organisationen als ein Feld sozialer Beziehungen und Prozesse auf, in dem der Subjektivität, der Kreativität, den Möglichkeiten zur Eigengestaltung und der Beziehungsgeschichte ihrer Akteure eine zentrale Stellung zuteil wird, um dadurch das lange dominierende Verständnis von Organisationen als einem Zwangsverband mit einem einseitigen Kontrollverhältnis zwischen den zentralen Führungskräften und den übrigen Beschäftigten zu überwinden. Auf diese Weise soll unter anderem der gerne vernachlässigten Bedeutung der zwanglosen und spontanen Bereitschaft der Beschäftigten zum produktiven Einsatz ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten Rechnung getragen werden. Dies wird durch die Konzipierung des erwähnten Kontrollverhältnisses als einen widersprüchlichen und doppelbödigen sozialen Prozeß erreicht, in dem sich die Führungskräfte einerseits um die Einplanung der Beschäftigten in den organisatorischen Arbeitsprozeß und andererseits um den Aufbau einer dauerhaften sozialen Beziehung zu ihnen zu bemühen haben. Die Beschäftigten wiederum

¹¹⁶ Vgl. *Kotthoff*, 2000, S. 29 in Anlehnung an *Durkheim*.

¹¹⁷ Vgl. *Grunwald*, 1997, S. 209.

¹¹⁸ Vgl. *Kotthoff*, 2000, S. 30.

¹¹⁹ Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 22f.

haben sich auf der einen Seite gegen ihre Ausbeutung und Unterwerfung zu wehren, dürfen sich aber auf der anderen Seite auch nicht ihrer Verantwortung zur Sicherung der ökonomischen Lebensfähigkeit ihrer Organisation entziehen. Somit geht es letztlich um die Frage, wie die zentralen Führungskräfte als Vertreter der Interessen des Kapitals und die Beschäftigten, die ihre Arbeitskraft in die Organisation einbringen, durch den Aufbau eines gemeinsamen Beziehungsfeldes die Investition von Kapital und Arbeitskraft erst ertragreich werden lassen können.

Das Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ bemüht sich in erster Linie um eine ausführliche Auseinandersetzung mit den sozialen Beziehungen der Menschen in Organisationen. Sie bilden mit ihren vielfältigen nicht-kalkulierten, d. h. symbolischen und affektiven Aspekten einen wichtigen Bestandteil der Koordination von Handlungen und eine Voraussetzung für die Kooperationsbereitschaft der Akteure in Organisationen. Dabei werden rational kalkulierte Strategien und interessengeleitetes Handeln der Akteure in Organisationen keineswegs ignoriert, sondern es wird vielmehr nach den diese Strategien und dieses Handeln ergänzenden Bindekräften gefragt, die auch in grundsätzlich konfliktbestimmten Beziehungen ein Zusammenwirken der Akteure ermöglichen.¹²⁰

Sicherlich stellen auch die formalen Strukturen, Strategien und Regeln von Organisationen, wie beispielsweise die hierarchische Aufbaustruktur oder die formalen Regelungen zu den Arbeitsprozessen einer Organisation, eine solche Bindekraft dar. Das grundsätzliche Defizit dieser formalen Strukturen, Strategien und Regeln ist jedoch, daß sie zunächst einmal nichts weiter als einige rational-objektivistische Pläne darstellen, die erst dann ihre beabsichtigte Wirkung entfalten können, wenn sie durch eine geeignete subjektive Aneignung durch die Menschen in den jeweiligen Organisationen mit Leben erfüllt werden. Diese subjektive Aneignung erfolgt in erster Linie durch die konkrete Beziehungsarbeit der Menschen in den Organisationen, wobei es durchaus auch zu Veränderungen der formalen Vorgaben kommen kann.¹²¹

Auch der ökonomische Austausch von komplementären Interessen stellt eine Bindekraft dar, die eine Zusammenarbeit der Akteure in Organisationen unterstützen und fördern kann. Der zentrale Schwachpunkt eines interessengeleiteten Handelns ist jedoch, daß es keine dauerhafte Kooperation sichern kann, solange es nicht in ein Umfeld von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, Gerechtigkeit und Fairneß in Organisationen eingebunden ist. Ein solches Umfeld sozialmoralischer Gerechtigkeitsvorstellungen hängt ganz wesentlich von dem Vertrauen der einzelnen Akteure einer Organisation auf die Verlässlichkeit der anderen und damit in die Berechtigung und das Funktionieren dieses Umfeldes ab. Vertrauen kann in diesem Sinne als das Fundament aller sozialen Beziehungen und damit auch von Organisationen betrachtet werden.¹²² Es hängt ganz wesentlich von den institutionellen Rahmenbedingungen des sozialen Systems ab, in das die Beziehungen eingebettet sind. Vertrauen kann sich deshalb nur dort entfalten, wo Raum für Vertrauen gelassen wird und wo sich ver-

¹²⁰ *Kotthoff* geht davon aus, daß jede dauerhafte Beziehung in einer Organisation ein „Minimum an Einverständnis über die Regeln des Miteinanderskommens und der Kompromißsuche“ voraussetzt. Er unterstellt in seinem Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“, daß es in jeder Organisation irgendeine Form der Koordination gibt, durch die deren Akteure sozial aufeinander bezogen sind und zusammengehalten werden. Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 31.

¹²¹ Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 24.

¹²² Vgl. *Ripperger*, 1998, S. 1.

trauensvolles und –würdiges Verhalten als Strategie in sozialen Austauschbeziehungen lohnt. In jeder Organisation wird sich eine bestimmte Vertrauenskultur ausbilden, deren Qualität nicht nur zwischen verschiedenen Organisationen, sondern auch zwischen den einzelnen Bereichen einer Organisation, erheblich variieren kann. Grundsätzlich gilt, daß die Qualität der Vertrauenskultur eines mehr oder weniger geschlossenen sozialen Systems desto besser ausfallen wird, je höher bislang der Anteil der positiven Erfahrungen mit Vertrauensbeziehungen innerhalb dieses Systems war.¹²³

Entscheidende Voraussetzung für ein vertrauensvolles Verhalten der Akteure in einer Organisation bildet die Langfristigkeit ihrer Beziehungen. Nur in langfristigen Beziehungen können die ökonomischen Interessen der Akteure in einer Organisation moralisiert werden. So ermöglicht die Langfristigkeit ihrer Beziehungen den Akteuren in einer konkreten Handlung eine kooperative Vorleistung zu erbringen in dem Vertrauen darauf, daß sie diese Leistung in irgendeiner noch nicht absehbaren Form zu einem späteren Zeitpunkt erwidert bekommen. Damit zahlen sich in langfristig angelegten Beziehungen Großzügigkeit und Uneigennützigkeit wesentlich mehr aus als das kalkulierende Abwiegen von Leistung und Gegenleistung. Das Vertrauen basiert auf der Institutionalisierung von Verpflichtungsstrukturen, auf die sich die Akteure in den Organisationen mit der Zeit verständigen und die sich durch ihre kontinuierliche Anwendung verfestigen. Diese Verpflichtungsstrukturen können das interessen geleitete Handeln und den Einsatz von Macht in Organisationen zwar nicht beseitigen, können diese aber in geordnete Bahnen lenken. Sie sind jedoch prinzipiell brüchig und werden von den Akteuren nur auf Widerruf eingegangen.¹²⁴ Trotzdem können sie, auch bei einer nur schwachen Ausprägung, als Grundlage für die Lösung von Konflikten zwischen den Akteuren und aus ihnen gebildeten Gruppen in Organisationen dienen und bilden in diesem Sinne eine Basis für deren Verständigungs- und Dialogbereitschaft.

Zahlreiche sozialpsychologische Untersuchungen haben ergeben, daß das Vertrauen in einem organisatorischen Umfeld und die Wahrnehmung und Einschätzung der Fairneß von Entscheidungsverfahren hoch miteinander korrelieren.¹²⁵ Von besonderer Bedeutung für die Bildung von Vertrauen in Organisationen kann demzufolge die gemeinsame Verständigung der Beschäftigten auf allgemein akzeptierte Entscheidungsverfahren angesehen werden. *Müller* benennt, basierend auf den Untersuchungen einiger anderer Autoren, die folgenden Merkmale als Basis fairer Entscheidungsverfahren:¹²⁶

- *Beteiligung*: Eines der wichtigsten mit fairen Entscheidungsverfahren assoziierten Merkmale ist, allen von Entscheidungen betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Mitsprache einzuräumen, um ihre Sichtweisen darstellen und ihre Interessen offen vertreten zu können.
- *Konsistenz*: Ein weiteres Merkmal fairer Entscheidungsverfahren stellt die Wahrnehmung der Verfahren als „objektive“ und chancengleiche Entscheidungsfindung durch die betroffenen Akteure dar. Die Verfahren sollten in diesem Sinne unabhängig davon anwendbar sein, zu

¹²³ Vgl. *Ripperger*, 1998, S. 100.

¹²⁴ Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 25.

¹²⁵ Vgl. *Müller*, 1997, S. 191.

¹²⁶ Vgl. *Müller*, 1997, S. 193ff.

welchem Zeitpunkt und unter welcher Beteiligung konkrete Fragestellungen, Probleme und Konflikte erörtert und entschieden werden.

- *Unvoreingenommenheit*: Faire Entscheidungsverfahren zeichnen sich ferner durch eine Unvoreingenommenheit der letztlich entscheidungsbefugten Akteure gegenüber dem Entscheidungsgegenstand und den betroffenen Beschäftigten aus. Die mit der Entscheidungsfindung betrauten Personen sollten also eine neutrale und unparteiische Position einnehmen und kein persönliches Interesse am Ergebnis des Entscheidungsprozesses haben.
- *Genauigkeit*: Ein weiteres Merkmal, das mit fairen Entscheidungsverfahren verbunden wird, ist die Genauigkeit der Verfahren. Diese ist vor allem vom Umfang der berücksichtigten Informationsquellen und von der für den Entscheidungsprozeß aufgewendeten zeitlichen Dauer abhängig. Umfangreiche Informationen und reflektierte Verläufe der Entscheidungsverfahren wirken sich positiv auf die Beurteilung ihrer Fairneß durch die Betroffenen aus.
- *Zuwendung*: Die Zuwendung als Merkmal fairer Entscheidungsverfahren kennzeichnet die Bedeutung der Berücksichtigung individueller und sozialer Bedürfnisse in den Verfahren. Eine solche persönliche Zuwendung verstärkt einerseits bei den Betroffenen den Eindruck, auf das Verhalten der entscheidungsbefugten Akteure besser Einfluß nehmen zu können, und vermittelt zum anderen den Eindruck positiver sozialer Beziehungen innerhalb der Organisation.
- *Kommunikative Integrität*: Mit fairen Entscheidungsverfahren wird ferner die kommunikative Integrität der entscheidungsbefugten Akteure in Verbindung gebracht. Ihr Kommunikationsstil beeinflusst erheblich ihre Glaubwürdigkeit. Positiv wirkt sich vor allem aus, wenn es ihnen gelingt, durch Kommunikation den Eindruck zu vermitteln, als verhielten sie sich weder voreingenommen noch willkürlich und berücksichtigten die persönliche Situation der Betroffenen angemessen.
- *Aufklärung*: Ein weiteres Kennzeichen fairer Entscheidungsverfahren stellt die umfassende Aufklärung der betroffenen Beschäftigten über den Verlauf, die Hintergründe und die (Zwischen-)Ergebnisse des Entscheidungsprozesses dar.
- *Ethisch-moralische Grundsätze*: Auch wenn sich die ethisch-moralischen Vorstellungen der betroffenen Beschäftigten voneinander unterscheiden können, so scheint es doch einige Grundsätze zu geben, die ein allgemein als fair empfundenes Verhalten in Organisationen kennzeichnen, beispielsweise die weitestgehende Gleichbehandlung der Beschäftigten in einer Organisation oder der Verzicht auf den Einsatz negativer politischer Taktiken.

Die genannten Merkmale fairer Entscheidungsverfahren können Hinweise für den Aufbau und die weitere Ausbildung eines vertrauensvollen Umfeldes geben, in das die sozialen Beziehungen der Akteure einer Organisation eingebettet sind.¹²⁷ Eine Gemeinsamkeit der Merkmale bildet der Hinweis auf die zentrale Bedeutung einer gegenseitigen Anerkennung der Akteure in einer Organisation. In einem Arbeitsumfeld gibt es unterschiedliche Formen der Anerkennung. Neben der Anerkennung

¹²⁷ Müller bezeichnet dies als „Vertrauensförderung qua Verfahrensfairneß“. Vgl. Müller, 1997, S. 195.

durch soziale Wertschätzung, also der Wertschätzung individueller Leistungen, Verdienste und Fähigkeiten, wird vor allem der Anerkennungsform sozialmoralischer Standards eine große Bedeutung zuteil. Sie verweist auf die Zugehörigkeit der Menschen einer Organisation zu einer Gemeinschaft mit einer ihr eigenen Moral, die im Englischen mit dem Begriff der „moral community“ bezeichnet wird.¹²⁸ Eine wichtige Quelle der Anerkennung der Akteure in Organisationen stellt ihre „außerbetriebliche Lebenswelt“ dar. Anerkennung in Organisationen bedeutet deshalb in erster Linie „Toleranz und Großzügigkeit gegenüber den aus Familie, Nachbarschaft und Gemeinde herrührenden lebensweltlichen Gerechtigkeits- und Fairneßgefühlen der Arbeitnehmer“ und auch die Akzeptanz der Zugehörigkeit der Beschäftigten zu einer außerbetrieblichen „moral community“.¹²⁹ Anerkennungsnormen in Organisationen, wie beispielsweise die Fürsorgepflicht und die soziale Verantwortlichkeit der zentralen Führungskräfte für die Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich, basieren also vor allem auf sozialmoralischen Standards aus dem unmittelbaren Umfeld der Organisationen.

Das Vertrauen auf die Verlässlichkeit der anderen in einem organisatorischen Umfeld ist an Personen gebunden. Dieser personale Bezug gilt auch für große Organisationen, in denen in der Regel den formalen und „anonymen“ Strukturen, Strategien und Regeln eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Auch in diesen Organisationen bedarf es im oben beschriebenen Sinne einer subjektiven Aneignung der formalen Vorgaben durch eine angemessene Beziehungsarbeit, um zu einer geeigneten Handlungskoordination und Kooperationsbereitschaft in diesen Organisationen zu gelangen. Gerade große Organisationen können sich aufgrund der unvermeidlich vermittelten Beziehungsarbeit zwischen den Vertretern höherer und niedrigerer Hierarchieebenen deutlich darin unterscheiden, wie gut es ihnen gelingt, durch Beziehungsarbeit ein positives Umfeld für die Koordination der Handlungen ihrer Akteure auszubilden. Sicherlich werden sich auf dieses Umfeld auch eine Reihe von Faktoren aus der Umwelt einer Organisation, beispielsweise gesellschaftliche Wertvorstellungen, staatliche Normierungen in der Arbeitswelt oder die erwähnten Bedingungen der Lebenswelt der in ihr tätigen Akteure auswirken, doch es sind in erster Linie die konkreten Personen in einer Organisation, die für die Ausgestaltung dieses Umfeldes verantwortlich sind.¹³⁰

Zur Charakterisierung der Sozialordnung einer bestimmten Organisation unterscheidet *Kotthoff* anhand der beiden klassischen polaren Kategorien der „Vergemeinschaftung“ und der „Vergesellschaftung“, die er auf die Sozialbeziehungen in Organisationen überträgt, zwei grundlegende Modelle seines Konzeptes der „betrieblichen Sozialordnung“, zum einen die „gemeinschaftliche“ Sozialordnung als einem kooperativen und konstruktiven Grundmodell der Beziehungen in einer Organisation und zum anderen die „instrumentalistische“ Sozialordnung als einem konfrontativen und wenig kooperativen Modell organisatorischer Beziehungen.¹³¹ Als „gemeinschaftliche“ Sozialordnung bezeichnet er eine solche, in der zwischen den Akteuren einer Organisation ein hoher Grad an Einverständnis herrscht, in der sich die Beschäftigten mit ihrer Organisation eng verbunden fühlen und entsprechend loyal verhalten, in der kommunikative und affektive Interessen gepflegt werden, in

¹²⁸ Vgl. *Kotthoff*, 2000, S. 29.

¹²⁹ Vgl. *Kotthoff*, 2000, S. 34.

¹³⁰ Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 25ff.

¹³¹ Vgl. *Kotthoff*, 1994, S. 29f. und S. 317ff.

der eine Grundstimmung der Nachsicht und des Verständnisses vorliegt, in der allen Beschäftigten ein hohes Maß an Anerkennung und Beachtung durch die sozial verantwortlichen zentralen Führungskräfte zuteil wird, in der die Beziehungen zwischen den Akteuren aller Hierarchieebenen wohlwollend und aufrichtig sind und in der Konflikte durch eine konstruktive Verständigung, durch Dialoge und durch die gemeinsame Ausbildung von Kompromissen gelöst werden. Demgegenüber versteht er unter einer „instrumentalistischen“ Sozialordnung eine solche, in der sich die Vertreter der einzelnen Interessengruppen einer Organisation im wesentlichen als Gegner begreifen, in der kommunikativen und affektiven Bedürfnissen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, in der den Beschäftigten kaum Anerkennung und Beachtung durch die zentralen Führungskräfte zuteil wird, in der die Beschäftigten oder die zentralen Führungskräfte ihre Beziehung lediglich als ökonomischen Interessenausgleich begreifen und in der Konflikte durch Konfrontation und Kampf im Sinne der betrachteten mikropolitischen Prozesse ausgetragen werden, wobei sich Kompromisse, wenn überhaupt, nur sehr schwerfällig, mit hohem Aufwand und nach langer Zeit erreichen lassen. Jede konkrete Sozialordnung einer Organisation wird sich in dem Kontinuum zwischen diesen beiden extremen Polen einordnen lassen, wobei grundsätzlich „Gemeinschaftliches“ und „Instrumentelles“ gleichzeitig und vermischt vorzufinden sein werden.

Das Verständnis des beschriebenen Konzeptes der „betrieblichen Sozialordnung“ und des damit verbundenen Hinweises auf die Bedeutung von sozialen Beziehungen, von Konsens, Vertrauen und Kooperation in Organisationen bildet eine wichtige Grundlage für die Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen in Organisationen. Für die Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben in der vorliegenden Arbeit bedeutet dies in erster Linie, den Blick nicht alleine auf die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure und aus diesen gebildeten Gruppen zu richten, sondern sich umfassender auch den vielfältigen Beziehungs-, Kommunikations- und Interaktionsphänomenen der einzelnen an den Vorhaben beteiligten oder von diesen betroffenen Akteure zuzuwenden. Vor diesem Hintergrund sollen auch die wechselseitigen Auswirkungen zwischen dem jeweiligen organisatorischen Umfeld, in das die Veränderungsvorhaben eingebettet waren, und den Verläufen und Rahmenbedingungen der beiden Vorhaben betrachtet werden. So ist zum Beispiel davon auszugehen, daß eine umfangreiche Partizipation der beteiligten Mitarbeiter an und der Einsatz fairer Entscheidungsverfahren in einem Veränderungsprozeß zu einem positiveren Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation und damit auch zu einer größeren Motivation der beteiligten Mitarbeiter führen wird und die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen erhöhen wird.¹³² Auch wenn grundsätzlich damit zu rechnen ist, daß die Veränderung einer konkreten „betrieblichen Sozialordnung“ ein längerfristiger Prozeß ist, so wird diese nicht nur einen Rahmen für ein konkretes Veränderungsvorhaben bilden, sondern wird in Teilen auch verändert werden können. Gerade Zeiten umfangreicher organisatorischer Veränderungsprozesse stellen gute Möglichkeiten dafür dar, daß sich solche Veränderungen an der „betrieblichen Sozialordnung“ einer Organisation vollziehen können.

Die Ausführungen in diesem Abschnitt sollten keineswegs den Eindruck erwecken, als handele es sich bei Organisationen um einen konfliktfreien Ort völliger Übereinstimmung aller Akteure in der „Sache“. Der Hinweis auf Elemente von Konsens, Vertrauen und Kooperation in Organisationen

¹³² Vgl. Ripperger, 1998, S. 71.

sollte vielmehr zu dem Verständnis führen, als könnten diese Elemente in Organisationen interessen-geleitetes Handeln und den Einsatz von Macht in organisatorischen Beziehungen zwar nicht außer Kraft setzen, diese aber durchaus in geordnete Bahnen lenken.

3.3 Beratungsangebote zur Begleitung organisatorischer Veränderungsprozesse

Heutzutage werden die meisten größeren organisatorischen Veränderungsprozesse von unterstützenden Beratungsleistungen externer Berater begleitet.¹³³ Beobachter verschiedener Fachrichtungen stellen übereinstimmend fest, daß die Nachfrage nach solchen Leistungen in den zurückliegenden Jahren enorm gestiegen ist und die Organisationsberatung seit den achtziger Jahren eindrucksvolle Wachstumsraten aufweist und gleichzeitig einen großen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn verzeichnen kann.¹³⁴ Das erstaunliche Wachstum der Branche findet in einer Vielzahl beeindruckender Zahlen zur Entwicklung des Umsatzvolumens, des Personalstandes und der Einsatzfelder der Organisationsberatung seinen Ausdruck.¹³⁵ Diese Entwicklung führte unter anderem dazu, daß das Spektrum von Beratungsangeboten immer vielfältiger und unübersichtlicher wurde.

Der Begriff der Organisationsberatung¹³⁶ wird in der Literatur sehr uneinheitlich verwendet. Dies liegt in erster Linie daran, daß in der organisatorischen Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten unter diesem Begriff subsumiert werden¹³⁷ und diese Tätigkeiten „weder einer Profession noch einem Wirtschaftszweig eindeutig zuzuordnen“¹³⁸ sind. Übereinstimmung bei der Verwendung des Begriffes der Organisationsberatung herrscht lediglich darüber vor, daß es sich um eine Dienstleistung handelt, die durch Berater für eine Organisation erbracht wird. Diese Dienstleistung wird ganz wesentlich von dem jeweiligen Beratungsverständnis der Berater bestimmt.

Um eine Systematik in das vielfältige und unübersichtliche Feld von Beratungsleistungen zu bringen, bietet sich die Unterscheidung von idealtypischen Formen der Organisationsberatung an, die auf einem jeweils spezifischen Beratungsverständnis basieren. In diesem Beratungsverständnis findet die nicht unbedingt explizit ausgewiesene Philosophie der jeweiligen Berater ihren Ausdruck, die bestimmt, wie und was sie in der zu beratenden Organisation beobachten, welche Schlüsse sie aus diesen Beobachtungen ziehen, in welcher Form sie in die Organisation eingreifen und wie sie sich die

¹³³ Vgl. *Walger*, 1995b, S. 1.

¹³⁴ Vgl. u. a. *Howaldt*, 1996, S. 47, *Sperling; Ittermann*, 1998, S. 2, *Faust*, 1998, S. 149 oder *Wimmer*, 1991, S. 47.

¹³⁵ *Ittermann* belegt den Entwicklungstrend der expandierenden Branche der Organisationsberatung beispielsweise anhand des Umsatzvolumens. Seinen Zahlen zufolge stieg das weltweite Marktvolumen der Organisationsberatung – gemessen am Honorarumsatz sämtlicher Beratungsgesellschaften – schätzungsweise von 9 Mrd. US-Dollar im Jahre 1984 auf 31,5 Mrd. US-Dollar im Jahre 1994. Mehr als die Hälfte dieses Umsatzvolumens wurde dabei in den USA erzielt. In Deutschland bietet dem Autor zufolge die Entwicklung organisationsbezogener Beratungsleistungen bei einem bereits beachtlichen Marktvolumen von ca. 2 Mrd. US-Dollar im Jahre 1994 weitere Wachstumspotentiale. Das Umsatzvolumen der Branche pro Einwohner ist im internationalen Vergleich deutlich geringer als in den USA oder der Schweiz. Vgl. *Ittermann*, 1998, S. 187.

¹³⁶ Mit in der Regel gleicher oder ähnlicher Bedeutung wie der Begriff der Organisationsberatung werden die Bezeichnungen Betriebsberatung, Unternehmensberatung, Industrieberatung oder Managementberatung verwendet.

¹³⁷ Vgl. *Schrädler*, 1996, S. 11.

¹³⁸ Vgl. *Sperling; Ittermann*, 1998, S. 5.

Wirkungen oder die Wirkungslosigkeit ihrer Eingriffe erklären.¹³⁹ In Anlehnung an eine Klassifikation von *Walger*¹⁴⁰ lassen sich die drei idealtypischen Formen

- der klassischen Organisationsberatung,
- des Beratungsansatzes der Organisationsentwicklung und
- der systemischen Organisationsberatung

unterscheiden. Ihre zentralen Merkmale sollen nachfolgend betrachtet werden, wobei jeweils Bezüge zu den in Kapitel 3.1 dargestellten Veränderungskonzepten hergestellt werden.

3.3.1 Klassische Organisationsberatung

Die Beratungsform der klassischen Organisationsberatung stellt heutzutage die mit Abstand verbreitetste Form organisationsbezogener Beratungsleistungen dar. Ihre derzeit dominierende Stellung ist in erster Linie auf eine starke Kommerzialisierung der Beratungslandschaft¹⁴¹ in den vergangenen Jahren zurückzuführen, die einen maßgeblichen Anteil an der noch immer hohen Expansionsdynamik der gesamten Branche der Organisationsberatung hat. Innerhalb des Feldes der klassischen Organisationsberatung gelingt es vor allem einigen wenigen, führenden und international ausgerichteten Beratungsgesellschaften, deren wichtigste Klientel große Wirtschaftsorganisationen darstellen, umfangreich von dem lukrativen Markt der Beratungstätigkeiten zu profitieren. Die steigende Nachfrage nach ihren Leistungen wird von einem hohen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn begleitet, der sich unter anderem in der immer größeren Anerkennung ihrer Empfehlungen widerspiegelt. Die erwähnten Beratungsgesellschaften schaffen es zunehmend, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu richten und in den einschlägigen Medien ihre Ideen und Vorstellungen zu verbreiten.¹⁴²

In Anlehnung an *Walger* können zwei – sich durchaus ergänzende – Formen der klassischen Organisationsberatung unterschieden werden. Es handelt sich um die Formen der gutachterlichen Beratungstätigkeit und der Expertenberatung:¹⁴³

Im Mittelpunkt der gutachterlichen Beratungstätigkeit steht die Erstellung eines schriftlichen Gutachtens, mit dem die Berater im Sinne neutraler Sachverständiger auf der Basis ihres Fachwissens und ihrer Urteilskraft zu einem bestimmten organisatorischen Problem Stellung nehmen. Die Entwicklung des Gutachtens kann im Extremfall ohne direkten Kontakt zwischen den Beratern und ihren Klienten bzw. den von ihrem Gutachten betroffenen Organisationsmitgliedern erfolgen. Im Zentrum des Prozesses der Gutachtenentwicklung steht die Beschaffung von Informationen sowie die

¹³⁹ Vgl. *Wimmer*, 1991, S. 59.

¹⁴⁰ Vgl. *Walger*, 1995a, S. V.

¹⁴¹ Diese Kommerzialisierung der Organisationsberatung beschreiben *Vansina* und *Taillieu* wie folgt: „Beratung wurde ein Geschäft: man ist genauso interessiert am Umsatzwachstum und genauso versiert im Wettbewerb um Marktanteile und in aggressiven Verkaufsmethoden wie die Klienten. Es geht nicht mehr darum, geschäftlich Wissen und Techniken an den Klienten zu transferieren, sondern größere Projekte zu akquirieren, die die Ressourcen über eine längere Zeitspanne stärker beanspruchen.“ Vgl. *Vansina; Taillieu*, 1996, S. 19.

¹⁴² Vgl. *Faust*, 1998, S. 150.

¹⁴³ Vgl. *Walger*, 1995a, S. 2ff.

Festlegung und Bewertung von Alternativen, wobei sich die Berater in der Regel eng an den Vorgaben und Zielen ihrer Auftraggeber orientieren. Eine besondere Bedeutung für die Qualität des Gutachtens werden der einschlägigen praktischen Erfahrung, dem entsprechenden theoretischen Fachwissen und der Reputation der Berater bei ihren Auftraggebern und dem Personenkreis zuteil, gegenüber dem das Gutachten vertreten werden soll.¹⁴⁴ Die von den Beratern mit ihrem Gutachten dargestellte Sicht der jeweiligen Problemstellung dient in der Regel der Vorbereitung eines Entscheidungs- bzw. Veränderungsprozesses, der im Anschluß in der Organisation durchgeführt werden soll. Die Tätigkeit der Berater endet mit der Übergabe des Gutachtens, sie sind also an der Durchführung des Entscheidungs- bzw. Veränderungsprozesses nicht beteiligt.

An der Stelle, an der die Arbeit der Gutachter endet, beginnt die zweite Form der klassischen Organisationsberatung: die Expertenberatung,¹⁴⁵ der die überwiegende Zahl der derzeitigen Beratungsprojekte zugerechnet werden kann. Ihr Ziel ist, daß die externen Berater gemeinsam mit einigen ausgewählten Kräften der Klientenorganisationen komplexe Problemstellungen lösen und nachhaltige Veränderungen in den Organisationen herbeiführen. Im Mittelpunkt steht die sachliche Auseinandersetzung mit einem – meist von den Auftraggebern definierten – inhaltlichen Problemfeld, wobei der Transfer von fachspezifischem Problemlösungswissen an die richtigen Akteure der Organisation die zentrale Aufgabe der Berater darstellt. Dabei orientieren sie sich meistens an weitestgehend standardisierten Veränderungskonzepten, die sie für die Lösung bestimmter Probleme auf der Basis der Verallgemeinerung ihrer Erfahrungen aus vielen Beratungsprojekten entwickelt haben.¹⁴⁶ Die Berater passen die von ihnen zum Einsatz vorgeschlagenen Konzepte meistens nur oberflächlich an die spezifische Situation der Klientenorganisationen an, um – aus ihrer Sicht – effiziente und überzeugende Lösungen verfolgen zu können. Als besonders erfolgreich stellten sich in den letzten Jahren einige modische Veränderungskonzepte heraus, die in Kapitel 3.1.3 beschrieben wurden, beispielsweise das Konzept des „Business Reengineering“. Aufgrund der Standardisierung dieser Konzepte findet die Expertenberatung vor allem dann Anwendung, wenn es darum geht, größere organisatorische Einheiten oder sogar ganze Organisationen in relativ kurzer Zeit grundlegend und möglichst einheitlich zu verändern.

Beide Formen der klassischen Organisationsberatung basieren auf der Vorstellung, daß die in der Regel betriebswirtschaftlich oder technisch ausgebildeten Berater über ein im Vergleich zu den Vertretern ihrer Klientenorganisationen überlegenes Fachwissen verfügen, mit dem sie deren Probleme alleine auf einer inhaltlich-sachlichen Ebene lösen können.¹⁴⁷ Dieser Vorstellung liegt ein naives Verständnis von der Möglichkeit zur gezielten Einflußnahme auf organisationsinterne Prozesse zugrunde, wie es auch in den Annahmen vieler betriebswirtschaftlicher Führungs- und Managementtheorien zur Steuerung und Gestaltung von Organisationen zum Ausdruck kommt.¹⁴⁸ Als besonders proble-

¹⁴⁴ Vgl. *Titscher*, 1997, S. 36f.

¹⁴⁵ *Titscher* weist berechtigterweise darauf hin, daß die Begriffswahl der „Expertenberatung“ etwas unglücklich erfolgte, denn schließlich sollten alle Berater, unabhängig von der von ihnen verfolgten Beratungsform, Experten sein. Geeigneter wäre wohl der Begriff der Fachberatung. Vgl. *Titscher*, 1997, S. 38.

¹⁴⁶ Vgl. *Wimmer*, 1991, S. 61.

¹⁴⁷ Vgl. *Titscher*, 1997, S. 41.

¹⁴⁸ Vgl. *Staeble*, 1991, S. 896 oder *Wimmer*, 1991, S. 65f..

matisch an der klassischen Form der Organisationsberatung bewertet *Wimmer*, daß die Berater vor dem Hintergrund des dargestellten Selbstverständnisses dieser Beratungsform weder ein Verständnis für die Eigenheiten von Beratung noch eine Sensibilität für die Besonderheiten von Organisationen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen entwickeln können.¹⁴⁹ Dem wollen die beiden nachfolgend betrachteten Formen der Organisationsberatung begegnen.

3.3.2 Beratungsansatz der Organisationsentwicklung

In Anlehnung an das in Kapitel 3.1.1 der vorliegenden Arbeit dargestellte Veränderungskonzept der Organisationsentwicklung basiert der gleichnamige Beratungsansatz auf einem normativen Menschenbild.¹⁵⁰ Ihm liegt die Vorstellung zugrunde, daß nur derjenige, der ein Problem hat, dieses auch nachhaltig zu lösen vermag. Entsprechend nehmen die Menschen, die in der zu beratenden Organisation tätig sind, in Beratungsprozessen eine zentrale Stellung ein. Ihre Lernfähigkeit und ihr selbstbestimmtes Handeln werden als die Schlüsselemente zur Entwicklung von Organisationen betrachtet, wobei für die Veränderung einer Organisation als Ganzes vorausgesetzt wird, daß sich zunächst die Menschen in der jeweiligen Organisation selbst entwickeln.

Vor dem Hintergrund dieser grundlegenden Überzeugung von der zentralen Stellung der Menschen der zu beratenden Organisationen sehen die Berater der Organisationsentwicklung ihre wesentliche Aufgabe in der Begleitung und Unterstützung der Lernprozesse der einzelnen Menschen und dadurch auch der Entwicklung der Organisationen als Ganzes. Ihre Beratung zielt in erster Linie auf die Verbesserung der Fähigkeit der Klientenorganisationen, ihre Probleme selbstbestimmt zu lösen und Veränderungsprozesse zukünftig eigenständig zu bewältigen. Hieraus ergibt sich für die Berater des Ansatzes der Organisationsentwicklung die prekäre Aufgabenstellung, ihren Klienten zu helfen, in Zukunft ohne die Unterstützung externer Berater auszukommen.¹⁵¹ Dies stellt einen der größten Unterschiede zur klassischen Organisationsberatung dar, deren Berater sich vielfach bereits im Verlaufe eines Beratungsprozesses um die erneute Beteiligung an zukünftigen Projekten zur Entwicklung und Veränderung ihrer Klientenorganisationen bemühen. Ein weiterer zentraler Unterschied zur klassischen Organisationsberatung betrifft die erforderliche Bereitschaft der Klientenorganisationen, aktiv an den Beratungsprozessen teilzunehmen. Dem liegt die Auffassung zugrunde, daß die Berater letztlich nicht für die Vertreter ihrer Klientenorganisationen lernen können, sondern diese nur bei ihren Lernbemühungen unterstützen können. Entsprechend werden die Berater des Ansatzes der Organisationsentwicklung daran interessiert sein, Klienten zu gewinnen, die ihre Beratungsleistungen nicht konsumieren, sondern mitgestalten wollen.

Im Mittelpunkt der Tätigkeit der Berater stehen aufgrund der angestrebten Selbstbestimmung der Vertreter ihrer Klientenorganisationen weniger fachliche Eingriffe in die Abläufe der Organisation, sondern vielmehr Maßnahmen zur prozeßbegleitenden Unterstützung der Veränderungsbemühungen der Organisationsmitglieder, wobei die Berater ihre Wertvorstellungen und Überzeugungen aktiv in

¹⁴⁹ Vgl. *Wimmer*, 1992a, S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. *Howaldt*, 1996, S. 58.

¹⁵¹ Vgl. *Miethel*, 2000, S. 11.

die Beratungsprozesse einbringen sollen.¹⁵² Eine besondere Bedeutung wird dabei ihren Bemühungen zuteil, mit denen sie die Klientenorganisationen zu Reflexionsprozessen anregen und dadurch Lernprozesse auslösen wollen.¹⁵³

Der Beratungsansatz der Organisationsentwicklung bezieht sich somit nicht nur auf das Veränderungskonzept der Organisationsentwicklung, das in Abschnitt 3.1.1 dieser Arbeit dargestellt wurde, sondern in fast noch stärkerem Ausmaß auf das im Abschnitt 3.1.2 beschriebene Konzept des organisationalen Lernens. In diesem wird auf die große Bedeutung verwiesen, die einem Umfeld zuteil wird, das für langfristig erfolgreiche Lernprozesse in Organisationen geeignet ist. Als höchste Form des Lernens von Organisationen wird im Konzept des organisationalen Lernens das „deutero learning“ betrachtet, das den Lernprozeß des Lernens, also die Reflexion eigener Lernprozesse, kennzeichnet. Die Förderung dieser Form von Lernprozessen ist auch das erklärte Ziel, das mit dem Beratungsansatz der Organisationsentwicklung verfolgt wird. Man könnte also genauso gut von dem Beratungsansatz des organisationalen Lernens sprechen.

In der organisatorischen Praxis kommt es desöfteren zu sehr unterschiedlichen Auslegungen der dargestellten idealtypischen Überlegungen des Beratungsansatzes der Organisationsentwicklung. So lassen sich durchaus auch Berater beobachten, die sich nach außen zwar auf die grundlegenden Überzeugungen und Werte dieser Beratungsform beziehen, letztlich aber eher den zentralen Merkmalen der klassischen Organisationsberatung folgen. Das Beratungsmodell der Organisationsentwicklung wird dann zu einer Form klassischer Organisationsberatung. Die Übergänge zwischen beiden Modellen sind fließend.

Dem Beratungsansatz der Organisationsentwicklung werden eine Reihe von Einwänden entgegengebracht, die im wesentlichen auf den Kritikpunkten basieren, mit denen auch das gleichnamige Veränderungskonzept konfrontiert wird. Diese wurden bereits im Kapitel 3.1.1 ausführlicher betrachtet. An dieser Stelle soll deshalb nur ein zentraler Kritikpunkt erwähnt werden, der dem Beratungsansatz der Organisationsentwicklung vorgeworfen wird und eine besondere Bedeutung hat. Es handelt sich um den Vorwurf der Parteilichkeit, der die Berater des Ansatzes in der organisatorischen Praxis unvermeidlich unterliegen müßten. Zum einen seien die Berater von ihren Auftraggebern abhängig, die mit den Beratungsleistungen nicht selten ihre eigenen Ziele und Interessen unterstützt sehen möchten. Zum anderen führe die Ausrichtung des Beratungsansatzes auf möglichst umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten sehr wahrscheinlich zu Konflikten mit den Akteuren in Organisationen, die sich in der Regel gegen eine solche Beteiligung wenden, beispielsweise Führungskräfte aus den oberen Hierarchieebenen einer Organisation. Gerade dieser zweite Punkt verweist auf einen in der Praxis immer wieder zu beobachtenden Sachverhalt, nach dem Beratungsprojekte im Sinne der Organisationsentwicklung scheitern, weil sich wichtige Entscheidungsträger in Organisationen aufgrund von Ängsten vor einem möglichen eigenen Kontrollverlust gegen die Projekte aussprechen.¹⁵⁴

¹⁵² Zu den zentralen Werten der Organisationsentwicklung vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.1.1 dieser Arbeit.

¹⁵³ Vgl. *Walger*, 1995b, S. 9.

¹⁵⁴ Vgl. *Wimmer*, 1991, S. 103ff.

3.3.3 Systemische Organisationsberatung

Seit Mitte der achtziger Jahre entwickelt sich mit der systemischen Organisationsberatung ein weiterer Beratungsansatz, der die organisationstheoretisch fundierteste Form der Beratung darstellt. Die Wurzeln der systemischen Organisationsberatung reichen einerseits in die Familientherapie und andererseits in die neuere soziologische Systemtheorie.¹⁵⁵ Aus diesen beiden Quellen hat die systemische Beratung eine Vielzahl von Anregungen bezogen, in erster Linie ein Verständnis für die Eigen- und -logik komplexer sozialer Systeme und daraus folgend Hinweise für die praktischen Möglichkeiten und Grenzen eines Beraterischen Umgangs mit Organisationen.¹⁵⁶ Im Gegensatz zu dem Beratungsansatz der Organisationsentwicklung, in dem Organisationen grundsätzlich als offen und deshalb von außen beeinflussbar betrachtet werden, faßt sie die systemische Beratung als autopoietische Systeme auf, die rekursiv geschlossen sind.¹⁵⁷ In dieser Auffassung kommt die Vorstellung zum Ausdruck, daß Organisationen sich in ihrem Handeln in erster Linie an sich selbst orientieren und von außen nicht zielgerichtet beeinflusst werden können.

Den theoretischen Ausgangspunkt der systemischen Organisationsberatung bilden Beobachtungen, denen eine zentrale Bedeutung als Grundlage jeder Art von Wissensproduktion in Organisationen beigemessen wird. Beobachtungen basieren dem Verständnis der modernen Systemtheorie zufolge auf Unterscheidungen, mit denen Personen oder soziale Systeme ihre Wirklichkeitsbereiche wahrnehmen und Informationen über Ausschnitte dieser Bereiche erzeugen. Basierend auf solchen Informationen produzieren Organisationen Entscheidungen, die ihrerseits die Grundlage für ihre zukünftigen Beobachtungen und ihre weiteren Entscheidungsprozesse darstellen. Da die Informationen durch die kognitive Tätigkeit der beobachtenden Organisationen entstehen, handelt es sich bei ihnen um eine systemeigene konstruktive Leistung und nicht um etwas, das von außen in die Organisationen hineingetragen werden könnte.¹⁵⁸ Im Rahmen der Beobachtungsvorgänge bilden sich in den Organisationen eine Reihe weitestgehend stabiler Wahrnehmungs- und Deutungsmuster heraus.¹⁵⁹ Die systemische Organisationsberatung betrachtet genau diese organisationsspezifischen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster als Ziel ihrer Beratungstätigkeit. Durch ihre Beratungstätigkeit soll das aufgrund dieser Muster begrenzte Potential der Klientenorganisationen, sich selbst und ihre Umwelt wahrzunehmen, geeignet erweitert werden und den Organisationen dadurch neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden. Dabei werden die Wahrnehmungsmöglichkeiten der Berater keineswegs als unbegrenzt oder denen ihrer Klientenorganisationen überlegen betrachtet, sie sollen lediglich vom Standpunkt ihrer Fremdbeobachtung aus dazu beitragen, das Wahrnehmungspotential ihrer Klientenorganisationen zu erweitern.¹⁶⁰ Eine zentrale Aufgabe der systemischen Beratung betrifft deshalb

¹⁵⁵ Vgl. *Timel*, 1998, S. 201.

¹⁵⁶ Vgl. *Wimmer*, 1995a, S. 248.

¹⁵⁷ Vgl. *Walger*, 1995b, S. 12.

¹⁵⁸ Vgl. *Wimmer*, 1995a, S. 250f.

¹⁵⁹ In dem Konzept des organisationalen Lernens, das im Abschnitt 3.1.2 der vorliegenden Arbeit beschrieben wurde, bilden diese Wahrnehmungs- und Deutungsmuster einen wesentlichen Bestandteil der Wissensbasis einer Organisation.

¹⁶⁰ Vgl. *Howaldt*, 1996, S. 64.

die Beobachtung der zu beratenden Organisationen, um sich ein angemessenes Verständnis von deren spezifischer Operationsweise zu bilden.

Vor diesem theoretischen Hintergrund steht in der systemischen Organisationsberatung ein Beratungsverständnis im Mittelpunkt, das die Berater als Beobachter ihrer Klientenorganisationen bei deren Versuch betrachtet, eine angemessene Sicht ihrer eigenen Situation zu entwickeln und darauf aufbauend gegebenenfalls Veränderungen durchzuführen.¹⁶¹ Im Gegensatz zu den beiden anderen Formen der Organisationsberatung verzichtet die systemische Beratung auf jegliche Form der direkten Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung des Klienten. Sie verfolgt vielmehr das Ziel, lediglich die eingespielten Wahrnehmungs- und Deutungsmuster der Klientenorganisationen zu irritieren, um so die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die Klientensysteme selbst zu reflektieren beginnen und die erweiterte Betrachtung ihrer Problemstellungen zu erfolgreichen, selbst koordinierten Veränderungsprozessen führen wird. Als zentrale Möglichkeit für die Berater, die eingespielten Muster ihrer Klientenorganisationen zu irritieren, werden ihre extern erstellten Diagnosen betrachtet, die im Sinne des erwähnten theoretischen Hintergrundes keinen höheren Wahrheitswert als intern produzierte Diagnosen beanspruchen wollen, sondern lediglich für eine erweiterte Sicht auf die betrachteten Problemstellungen sorgen sollen.¹⁶²

Der aktive Beitrag systemischer Berater zur Veränderung bzw. Entwicklung ihrer Klientenorganisationen beschränkt sich also auf die Irritation bestehender Problemsichten der Organisationen, um diesen einen veränderten Umgang mit ihren spezifischen Situationen zu ermöglichen.¹⁶³ Diese Irritation wird in der systemischen Beratung nicht als gezielte Intervention verstanden, sondern nur als eine durch Kommunikation erreichte Verunsicherung eingespielter Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Die Wirkung dieser Verunsicherung und somit auch das Ausmaß eventueller Veränderungen hängt ausschließlich von der internen Operationsweise der Klientenorganisationen ab.

Der wesentliche Unterschied im Beratungsverständnis der systemischen Organisationsberatung zu dem der beiden zuvor beschriebenen Beratungsformen liegt in ihrem Respekt vor der Eigendynamik und Eigenlogik der Klientenorganisationen. Vor allem die klassische Organisationsberatung, aber auch der Beratungsansatz der Organisationsentwicklung, gehen davon aus, daß gezielte Eingriffe in Organisationen grundsätzlich möglich und erfolgversprechend sind. Verglichen mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung weisen die Ziele der systemischen Organisationsberatung große Ähnlichkeiten auf. Ein grundlegender Unterschied ist jedoch darin zu sehen, daß sich die systemische Beratung keinem normativen Menschenbild oder anderen Werten verpflichtet fühlt, also nicht aus einer vorgegebenen Perspektive der Berater, sondern ausgehend von den „wirklichen“ Problemen der Klientenorganisationen ihre Beratungsleistungen entwerfen und durchführen will. Ein weiterer Unterschied betrifft den weitgehenden Verzicht der systemischen Beratung, auf individuelle Verhaltens-

¹⁶¹ Vgl. *Mieth*, 2000, S. 4.

¹⁶² Vgl. *Baitsch*, 1998, S. 328.

¹⁶³ Vgl. *Mieth*, 2000, S. 4.

weisen und Werthaltungen der Akteure in ihren Klientenorganisationen Einfluß nehmen zu wollen.¹⁶⁴

Der Verzicht auf die Einflußnahme auf die Verhaltensweisen und Werthaltungen einzelner Akteure in Organisationen hat zur Folge, daß die systemische Organisationsberatung mikropolitische und machtbezogene Phänomene in Organisationen völlig ignorieren muß. Da es gerade im Rahmen organisatorischer Veränderungsprozesse immer wieder dazu kommen wird, daß Individuen oder aus diesen gebildete Koalitionen ihre spezifischen Interessen durchzusetzen versuchen und andere Akteure diesem Widerstände entgegensetzen werden, sind mikropolitische und machtbezogene Konflikte kaum zu vermeiden. Dieser Sachverhalt weist nur auf ein Problemfeld hin, das dem Einsatz der systemischen Organisationsberatung in der Praxis entgegensteht. Beratungsprozesse im Sinne der systemischen Beratung werden allgemein als sehr kompliziert und in der Praxis schwierig umsetzbar betrachtet. Sie verlangen vor allem von den beteiligten Beratern eine intensive Spezialausbildung.¹⁶⁵ Dennoch sollte die Beratungsform der systemischen Organisationsberatung nicht nur als eine ausschließlich theoretische Auseinandersetzung mit Beratungsleistungen verstanden werden. Viele Elemente und Überlegungen dieser Beratungsform lassen sich sinnvoll und erfolgversprechend in anderen, eher praxisorientierten Beratungsansätzen nutzen.

3.4 Einige Hypothesen als Grundlage für die empirische Untersuchung

Die Ausführungen in den vorangehenden drei Abschnitten dieses Kapitels zu den praxisorientierten Veränderungskonzepten, zu mikropolitischen Prozessen versus Konsens, Vertrauen und Kooperation und zu den Beratungsangeboten haben die große Bandbreite eines möglichen Verständnisses organisatorischer Veränderungsprozesse verdeutlicht. Diese Bandbreite reicht von rationalistischen und zweckorientierten Vorstellungen, nach denen eine gezielte Planung und Umsetzung konkreter Veränderungen in einem organisatorischen Umfeld durch einige – interne wie externe – Experten problemlos möglich ist, bis hin zu dem Verständnis von Organisationen als komplexe soziale Systeme mit einer spezifischen Eigendynamik und –logik, die von außen nicht zielgerichtet beeinflusst werden können.

Wie in der Einleitung bereits erläutert, sollen in der vorliegenden Arbeit zwei konkrete Veränderungsprozesse miteinander verglichen werden. Der eine dieser beiden Veränderungsprozesse, der mit Hilfe einiger externer Berater im Sinne der derzeit in der organisatorischen Praxis dominierenden klassischen Organisationsberatung durchgeführt wurde und mit dem eine Reihe wettbewerbskritischer Arbeitsprozesse des administrativen Bereiches der MB do Brasil S.A. auf Kosteneinsparungspotentiale untersucht und diese im Anschluß realisiert werden sollten, kann als Vertreter der Vorstellungen des rationalistischen und zweckorientierten Pols der erwähnten Bandbreite betrachtet werden. Demgegenüber fand in dem anderen der beiden untersuchten Veränderungsprozesse, in dem eine Reihe ausgewählter Vertreter der einzelnen Fachbereiche des Unternehmens weitestgehend

¹⁶⁴ Vgl. Howaldt, 1996, S. 68.

¹⁶⁵ Vgl. Titscher, 1997, S. 52.

selbstbestimmt über die Situation ihrer Bereiche nachdenken, mögliche Verbesserungspotentiale ermitteln und diese anschließend realisieren sollten, durch eine demokratisch-diskursive Orientierung sowie umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten für die erwähnten Vertreter der Fachbereiche die Eigendynamik und –logik des Unternehmens eine stärkere Berücksichtigung.

Als Ausgangspunkt für die Untersuchung dieser beiden Veränderungsvorhaben sollen nachfolgend einige Hypothesen formuliert werden, die sich aus den Ergebnissen der erfolgten theoretischen Annäherung an die aktuelle Diskussion der untersuchten Thematik ergeben. Sie sollen für den nachfolgenden empirischen Teil dieser Arbeit die Grundlage für die Beschreibung, den Vergleich und die Deutung der Verläufe, der Rahmenbedingungen und der Ergebnisse der beiden Veränderungsvorhaben bilden:

Hypothese 1: Die gezielte Planung konkreter Veränderungen durch eine Reihe von Experten im Rahmen von Veränderungsprozessen wird, spätestens im Verlaufe des Versuches ihrer Umsetzung, einigen Grenzen und Einschränkungen unterworfen sein. Die praktische Realisierung der theoretisch erarbeiteten Veränderungen wird nie so rational und kontrolliert verlaufen, wie sich dies die Experten vermutlich wünschten. Vor allem bei einem wenig flexibel gestalteten und standardisierten Vorgehen ist mit solchen, für die planenden Experten oft unerwarteten Grenzen und Einschränkungen zu rechnen.

Hypothese 2: Es ist davon auszugehen, daß gerade die Beteiligung klassischer Organisationsberater an Veränderungsprozessen zu einer besonderen Dynamik in diesen Prozessen führen wird. Die Berater werden ihre eigenen Interessen, Vorstellungen, Sichtweisen und Vorgehenskonzepte mit in die von ihnen betreuten Veränderungsvorhaben einbringen und dadurch den Verlauf und die Rahmenbedingungen der Vorhaben ganz erheblich beeinflussen. Dies wird einerseits die in Hypothese 1 beschriebene expertenzentrierte Planung mit ihrer ganzen Problematik fördern. Andererseits ist davon auszugehen, daß es in Folge des Einsatzes klassischer Organisationsberater zu einer Intensivierung mikropolitischen Prozesse, in denen es um den Einsatz und die Kontrolle von Macht, Ressourcen und Einfluß in Organisationen geht, kommen wird, weil die Berater vermutlich auf eine rasche und zielgerichtete Durchführung der Vorhaben drängen und damit die Möglichkeiten für das konstruktive Austragen von Konflikten und die Ausbildung von konsensorientierten Lösungen begrenzen werden.

Hypothese 3: Für die geeignete Nutzung der Qualifikationen und Fähigkeiten der von einem Veränderungsvorhaben betroffenen Mitarbeiter wird deren umfassende Beteiligung an dem Verlauf des Vorhabens eine unabdingbare Voraussetzung sein. Es ist allgemein davon auszugehen, daß nur durch die angemessene Berücksichtigung demokratischer Elemente, beispielsweise fairer Entscheidungsverfahren, ein Forum ausgebildet werden kann, in dem die unterschiedlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Interessen der betroffenen Akteure aufeinander abgestimmt, Konflikte gelöst und dadurch die Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse der Veränderungsprozesse geschaffen werden können. Neben einer breiteren Wissens- und Erfahrungsbasis als Grundlage für die Veränderungsvorhaben und der größeren Akzeptanz von Veränderungen wird eine umfangreiche Partizipation der Beschäftigten einer Organisation an den Vorhaben allerdings wohl auch mit der Problematik verbunden sein, daß es tendenziell schwieriger wird, in solchen

Vorhaben zielgerichtet vorzugehen und eventuelle Rahmenbedingungen einzuhalten, wie beispielsweise zeitliche Vorgaben.

Hypothese 4: Darüber hinaus wird sich auch das organisatorische Umfeld, in das die Veränderungsvorhaben eingebettet sind, erheblich auf den Verlauf der Vorhaben auswirken. So ist davon auszugehen, daß sich die erwähnten und so bedeutsamen demokratischen Elemente nur in einem Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation angemessen entfalten können. Nur ein solches Umfeld bietet vermutlich die Voraussetzungen dafür, daß die unterschiedlichen Interessen der Akteure wirklich zu einem Ausgleich gebracht und daß mikropolitische Auseinandersetzungen in einer konstruktiven Form ausgetragen werden können. Vor einem derartigen Hintergrund ist auch damit zu rechnen, daß sich die allgemeine Fähigkeit einer Organisation zu ihrer selbständigen Entwicklung verbessern wird. Sind die Veränderungsvorhaben hingegen in ein durch Konflikte und Mißtrauen gekennzeichnetes Umfeld eingebettet, so werden sich die Mitarbeiterressourcen kaum in einer kreativen und für den Verlauf der Vorhaben förderlichen Art und Weise nutzen lassen. Statt dessen ist in einem solchen Umfeld verstärkt mit dem Einsatz von Macht zur Durchsetzung eigener Interessen in mikropolitischen Auseinandersetzungen der Akteure und somit mit einer ausgeprägteren Politisierung der gesamten Veränderungsprozesse zu rechnen.

Teil II:

Empirischer Teil des Forschungsvorhabens

In diesem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit soll die Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse bei der MB do Brasil S.A. dargestellt werden. Im einzelnen sollen

- die in beiden Veränderungsvorhaben eingesetzten Methoden betrachtet und ein Überblick über den Verlauf und die Rahmenbedingungen der Vorhaben gegeben sowie
- die beiden untersuchten Vorhaben in Form einer Fallstudie beschrieben, gedeutet und miteinander verglichen werden.

4 Überblick über das verfolgte Forschungsvorhaben

In diesem Kapitel soll ein Überblick über das in dieser Arbeit verfolgte Forschungsvorhaben gegeben werden. Hierzu erfolgt zu Beginn eine kurze Darstellung des Unternehmenskontextes, der den Rahmen der beiden untersuchten Veränderungsprozesse bildete. Es schließt sich ein Überblick über die beiden betrachteten Prozesse an, wobei zunächst die methodischen Grundlagen und danach der Rahmen und Verlauf der Prozesse betrachtet werden. Den Abschluß der Ausführungen in diesem Kapitel stellt die Beschreibung der Forschungsmethoden dar, die als Basis für die Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben dienen.

4.1 Unternehmenskontext der Veränderungsprozesse

Im Jahre 1994 wurde von dem damaligen Präsidenten der MB do Brasil S.A. ein aus acht Vertretern des mittleren Managements des Unternehmens bestehendes, bereichsübergreifendes Team gebildet, dem die Bezeichnung PRO zugewiesen wurde. Dieses PRO-Team wurde mit der Aufgabe betraut, eine neue, dezentrale Organisationsstruktur mit möglichst eigenverantwortlichen Geschäftseinheiten für das gesamte Unternehmen festzulegen und anschließend in der organisatorischen Praxis einzuführen. Die Arbeit des Teams verlief sehr schleppend und wurde mit vielen Widerständen im Unternehmen konfrontiert, so daß bis zum Juli 1996, in dem es zu einem Führungswechsel an der Spitze der MB do Brasil S.A. kam, lediglich einige theoretische Studien entwickelt wurden.

Neuer Präsident des Unternehmens wurde ein Niederländer, der zuvor die Konkursabwicklung des niederländischen Fokker-Werkes leitete, das zum damaligen Daimler-Benz-Konzern gehörte. Nicht zuletzt aufgrund seiner Erfahrungen mit dem Management grundlegender Veränderungen – in diesem Fall die Schließung des Fokker-Werkes – setzte sich der neue Präsident gleich zu Beginn seiner Amtszeit dafür ein, auch bei der MB do Brasil S.A. einige fundamentale Veränderungen durchzuführen. Bestärkt wurde er in seinem Verhalten durch eine allgemeine Tendenz im Daimler-Benz-Konzern, sich offen gegenüber möglichen Veränderungen zu zeigen. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf den Teil einer Rede des Vorstandsvorsitzenden *Schrempp* im Rahmen einer konzernweiten Konferenz von Führungskräften im Februar 1997 verwiesen, in der dieser zum Ausdruck brachte: „... wir haben den Anspruch, in unseren Märkten die besten zu sein. Das setzt voraus, daß wir die Veränderungen unseres Umfeldes immer wieder mitvollziehen und überprüfen, ob unsere Strategien, Prozesse und Strukturen diesem Anspruch genügen ...“¹⁶⁶ *Schrempp* forderte mit dieser Aussage eine Öffnung gegenüber Veränderungen und wollte dazu beitragen, ein Umfeld auszubilden, in dem Veränderungsprozesse erwünscht sind, zumindest wenn sie dem von ihm formulierten allgemeinen Anspruch genügen. Als Folge dieser und ähnlicher Aussagen wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl verschiedenartiger Veränderungsprozesse in den weltweiten Einheiten des Daimler-Benz-Konzerns begonnen.

Vor diesem Hintergrund der allgemeinen Offenheit gegenüber Veränderungen im Konzern und dem eigenen Bestreben, Veränderungen bei der MB do Brasil S.A. vorzunehmen, betrachtete der neue

¹⁶⁶ Vgl. *Selbstbewertung*, 1998, S. 3.

Präsident der MB do Brasil S.A. das bestehende PRO-Team, mit dessen bisherigen Arbeitsergebnissen er sich nicht zufrieden zeigte, als einen geeigneten Ansatzpunkt für die gewünschten Veränderungen. Entsprechend setzte er sich für die Neubildung dieses PRO-Teams ein, das ihm als Stabsabteilung unmittelbar unterstellt wurde. An die Spitze des Teams berief er eine ihm aus seiner Arbeit im Fokker-Werk gut bekannte Führungskraft des mittleren Managements aus Deutschland. Diese junge Führungskraft bildete ein Team von fünf Mitarbeitern aus den Unternehmensbereichen des Personalwesens, der Organisation, der Qualitätssicherung, der Forschung und Entwicklung sowie des Controlling.

Mit der Unterstützung einer Reihe weiterer Akteure aus allen Fachbereichen des Unternehmens sowie Vertretern externer Beratungen sollte das neu gebildete PRO-Team zwei zentrale Aufgaben verfolgen: Zum einen sollten die Geschäftstätigkeiten aller Einheiten des Daimler-Benz-Konzerns¹⁶⁷ in Südamerika besser aufeinander abgestimmt werden und zum anderen sollte eine Reihe kritischer Arbeitsabläufe optimiert werden. Erreicht werden sollte dies durch einige Veränderungsprozesse, die von den Vertretern des PRO-Teams moderiert und untereinander koordiniert werden sollten.

Zwei dieser Veränderungsprozesse bilden die Grundlage der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Sie werden im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

4.2 Untersuchte Veränderungsprozesse

In Anlehnung an die bei der MB do Brasil S.A. verwandten Bezeichnungen sollen die beiden untersuchten Veränderungsprozesse als ABC/pQMS¹⁶⁸ und als EFQM¹⁶⁹ bezeichnet werden.

Die Bezeichnung ABC/pQMS ergab sich aus den beiden in dem Veränderungsprozeß kombinierten Methoden des Activity Based Costing einer international tätigen Unternehmensberatung aus der Schweiz und des prozeßorientierten Qualitätsmanagementsystems einer kleinen Unternehmensberatung aus Deutschland. Mit dem Veränderungsprozeß ABC/pQMS sollte eine Reihe wettbewerbskritischer Geschäftsprozesse des administrativen Bereiches der MB do Brasil S.A. auf Kosteneinsparungspotentiale untersucht, diese im Anschluß realisiert und gleichzeitig die Qualität der Prozesse verbessert werden. Die Durchführung dieses Veränderungsvorhabens lag weitestgehend im Verantwortungsbereich der Vertreter der beiden genannten externen Unternehmensberatungen.

Die Bezeichnung EFQM für den zweiten Veränderungsprozeß ergab sich aus dem Namen der europäischen Organisation *European Foundation for Quality Management*. Anhand eines von dieser Organisation entwickelten Modells sollten mit diesem Veränderungsprozeß die Stärken und Verbesserungspotentiale der einzelnen Fachbereiche der MB do Brasil S.A. bestimmt und analysiert werden, um darauf aufbauend Veränderungen festzulegen und umzusetzen. Träger dieses Veränderungsprozesses waren einige ausgewählte Vertreter aus den betroffenen Bereichen des Unterneh-

¹⁶⁷ Die Aufgabe beschränkte sich zunächst auf die südamerikanischen Einheiten des Daimler-Benz-Konzerns. Nach der Fusion mit Chrysler Ende 1998 war eine Ausweitung auf deren Werke in Südamerika im Gespräch, sie wurde aber bis zum Abschluß der in dieser Arbeit untersuchten Veränderungsprozesse nie offiziell beschlossen.

¹⁶⁸ Die Bezeichnung ABC/pQMS steht für Activity Based Costing/prozeßorientiertes Qualitätsmanagementsystem.

¹⁶⁹ Die Bezeichnung EFQM steht für European Foundation for Quality Management.

mens, die selbständig über die Situation ihrer Bereiche nachdenken und mögliche Verbesserungspotentiale bestimmen sollten.

Die folgenden Ausführungen sollen jeweils einen Überblick über die methodischen Grundlagen und den Verlauf der beiden untersuchten Veränderungsprozesse vermitteln. Hierbei geht es noch nicht darum, die beobachteten Ereignisse und Vorgänge in irgendeiner Form zu deuten oder miteinander zu vergleichen, sondern vielmehr darum, eine zusammenhängende Darstellung der beobachteten Prozesse zu präsentieren. Die Deutung und der Vergleich ausgewählter Begebenheiten der beiden Veränderungsvorhaben wird aufbauend auf den folgenden Darstellungen in Kapitel 5 dieser Arbeit erfolgen.

4.2.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

4.2.1.1 Methodische Grundlagen

Nachfolgend werden zunächst die Grundlagen der Methodik ABC der Schweizer Unternehmensberatung und im Anschluß die der Methodik pQMS der Unternehmensberatung aus Deutschland vorgestellt.

ABC (Activity Based Costing)

Der Begriff des Activity Based Costing geht auf Überlegungen zur Erweiterung bestehender Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung Ende der achtziger Jahre zurück, die bis heute die theoretische wie praktische Diskussion über die Gestaltung dieser Systeme maßgeblich beeinflussen. Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung ist nach *Horváth* die Sammlung, Analyse und Verarbeitung von Informationen als Basis für die Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse der Führung einer Organisation.¹⁷⁰ In der deutschsprachigen Literatur findet man anstelle der Bezeichnung des Activity Based Costing in der Regel den Begriff der Prozeßkostenrechnung.

Der wesentliche Grund für die Entwicklung der Prozeßkostenrechnung lag in einem starken Anstieg der Gemeinkosten, der sich in den indirekten Bereichen der Organisationen in den vergangenen Jahren beobachten ließ. Unter Gemeinkosten werden in der Kosten- und Leistungsrechnung alle Kosten zusammengefaßt, die nicht direkt den von einer Organisation erzeugten Produkten oder von dieser angebotenen Dienstleistungen, die gemeinsam als Kostenträger bezeichnet werden, zugerechnet werden können. In den traditionellen Varianten von Kostenrechnungssystemen werden diese Gemeinkosten über sog. Zuschlagssätze proportional auf die Einzelkosten der Kostenträger, also in einem festen Verhältnis zu den direkt zurechenbaren Kosten, auf diese umgelegt.¹⁷¹ Die Folge einer solchen proportionalen Umlage der Gemeinkosten ist, daß Unterschiede der Kostenträger hinsichtlich ihrer Funktionen, Qualitäten und Komplexitäten ignoriert werden. Ziel der Prozeßkostenrech-

¹⁷⁰ Vgl. *Horváth*, 1995, S. 65.

¹⁷¹ *Horváth* unterscheidet zwei grundsätzliche Alternativen, nach denen in den traditionellen Varianten der Kosten- und Leistungsrechnung Gemeinkosten verrechnet werden. In der ersten Alternative werden die Gemeinkosten über eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung zunächst auf die Produktionskostenstellen übertragen und dann über deren Bezugsgrößen auf die Kostenträger umgelegt. In der zweiten Alternative werden die Gemeinkosten anhand eines prozentualen Zuschlages direkt auf die Einzelkosten der Kostenträger addiert. In beiden Alternativen ergibt sich eine proportionale Umlage der Gemeinkosten auf die den Kostenträgern direkt zurechenbaren Einzelkosten. Vgl. *Horváth*, 1995, S. 90.

nung ist es, eine verursachungsgerechtere Zuweisung von Gemeinkosten auf die Kostenträger zu erreichen.

Im Verlaufe der Zeit haben sich einige Varianten der Prozeßkostenrechnung herausgebildet. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die von der Schweizer Unternehmensberatung entwickelte Methodik ABC, die in dem betrachteten Veränderungsprozeß ABC/pQMS eingesetzt wurde. Die grundlegende Funktionsweise dieser Methodik wird in Abbildung 2 graphisch dargestellt.

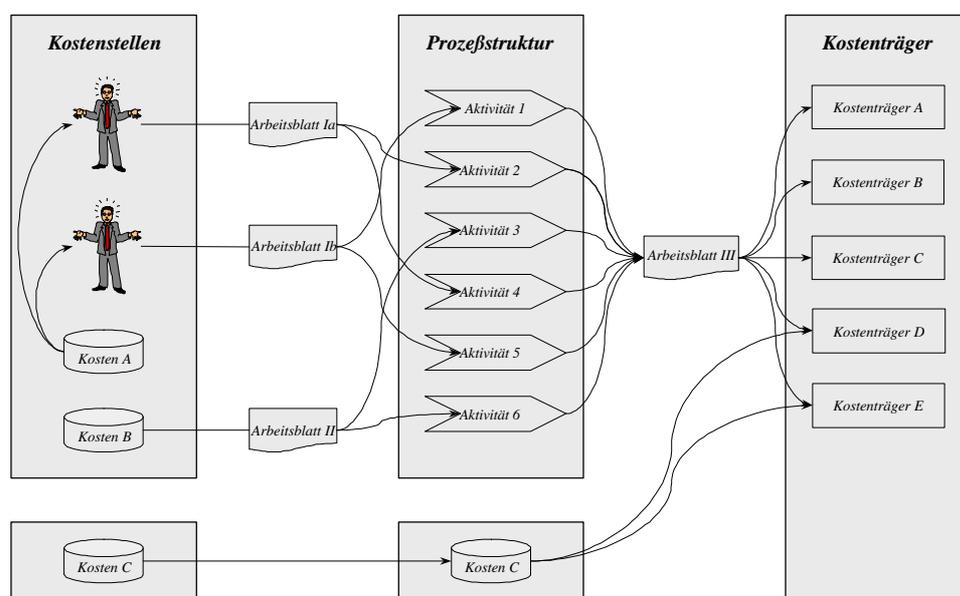


Abbildung 2: Methodik ABC¹⁷²

Die eingesetzte Methodik ABC orientiert sich an der bestehenden Einteilung des betrachteten Organisationsbereiches in Kostenstellen, um eine erneute Erfassung der Kosten und Kostenarten, die die Grundlage für jede Kosten- und Leistungsrechnung bildet, zu vermeiden. So werden für jede Kostenstelle des untersuchten Bereiches einer Organisation die im Controlling oder Rechnungswesen vorhandenen Daten zu Kosten und Kostenarten verwendet und in drei Kategorien eingeteilt. Die erste, in Abbildung 2 als „Kosten A“ bezeichnete, Kategorie umfaßt alle Kosten, die unmittelbar den in der jeweiligen Kostenstelle tätigen Mitarbeitern zugeordnet werden können, beispielsweise ihre Einkommen, die anfallenden Sozialleistungen oder die Kosten ihres Arbeitsplatzes. In der Kategorie „Kosten B“ werden alle Kosten zusammengefaßt, die nicht den Mitarbeitern aber bestimmten Aktivitäten zugewiesen werden können, wie z. B. Reisekosten oder Kosten für Maßnahmen des Marketings. Die verbleibenden Kosten können weder den Mitarbeitern noch den Aktivitäten zugeordnet werden und werden direkt auf die Kostenträger verteilt. Als vorteilhaft für die Prozeßkostenrechnung erweist sich, diese in der Abbildung unter der Bezeichnung „Kosten C“ geführte Kategorie möglichst klein zu halten und somit einen möglichst großen Teil der gesamten Kosten über die Prozeßstruktur auf die Kostenträger umzulegen.

Um die Umlage der Kosten der Kategorie „Kosten A“ auf die Prozeßstruktur möglichst verursachungsgerecht vorzunehmen, wird im Rahmen einer Tätigkeitsanalyse von allen Mitarbeitern der

¹⁷² Eigene Darstellung in Anlehnung an *Apresentação*, 1999a, S. A.2.20.

Kostenstellen des untersuchten Bereiches eine Aufstellung der von ihnen erbrachten Aufgaben erbeten. Sie beschreiben hierzu auf einem Arbeitsblatt kurz ihre Aufgaben, ordnen diese jeweils einer Aktivität in der hierarchischen Prozeßstruktur, die die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen in zeitlich und logisch strukturierter Form beschreibt, zu und geben den zeitlichen Aufwand ihrer Aufgaben an. Die Kostenstellenleiter füllen ein zweites Arbeitsblatt aus, mit dem sie die Zuordnung der Kosten der Kategorie „Kosten B“ auf die Prozeßstruktur festlegen.

Die Umlage der auf die Prozeßstruktur übertragenen Kosten auf die Kostenträger erfolgt ähnlich. Hierzu bestimmen einige ausgewählte Vertreter des untersuchten Bereiches der Organisation, die auch für die Festlegung der Prozeßstruktur verantwortlich sind, für möglichst viele Aktivitäten eine kostenbestimmende Einflußgröße, anhand derer die Inanspruchnahme der Aktivität durch die jeweiligen Kostenträger festgelegt und die Umlage der Kosten auf die Kostenträger vorgenommen wird. Die Kosten aller Aktivitäten, für die ein solcher kostenbestimmender Einflußfaktor nicht bestimmt werden kann, werden entweder auf Aktivitäten, für die ein solcher Faktor vorliegt, umgelegt, oder über sog. Zuschlagssätze proportional auf die den Kostenträgern bereits zugeordneten Kosten verteilt.¹⁷³ Alle Angaben der Vertreter des Bereiches werden auf dem in Abbildung 2 ersichtlichen Arbeitsblatt III festgehalten.

Der Einsatz der Methodik ABC erfolgt unter zwei grundsätzlichen Zielsetzungen: Zum einen soll sie zu einer erhöhten Transparenz der Gemeinkosten in den indirekten Bereichen einer Organisation führen und zum anderen eine verursachungsgerechtere Umlage dieser Kosten auf die Kostenträger ermöglichen. Die erhöhte Kostentransparenz bietet die Möglichkeit, gezielt Aktivitäten, die in der vorliegenden Form als unwirtschaftlich betrachtet werden, zu modifizieren, um eine Senkung der Gemeinkosten zu erreichen. Ferner eröffnet die größere Kostentransparenz langfristige Kostensenkungspotentiale, indem beispielsweise anhand der identifizierten kostenbestimmenden Einflußgrößen schon in frühen Phasen der Produktentwicklung auf die Auswirkungen auf zukünftig anfallende Gemeinkosten geachtet wird.¹⁷⁴ Die verursachungsgerechtere Umlage der Gemeinkosten auf die Kostenträger soll in erster Linie die strategischen Entscheidungen zum Produkt- und Dienstleistungsprogramm einer Organisation auf eine bessere Basis stellen. So können beispielsweise die Auswirkungen einer Veränderung der Anzahl der angebotenen Produktvarianten auf das Ergebnis besser eingeschätzt werden, oder es können neue Kundenstrategien anhand der Bedeutung einzelner Kunden für das Ergebnis erarbeitet werden.¹⁷⁵

Durch Maßnahmen dieser Art sollten mit Hilfe der Methodik ABC Kosteneinsparungspotentiale in den untersuchten Fachbereichen der MB do Brasil S.A. von insgesamt 20 bis 30 Prozent der gesamten Gemeinkosten ermittelt werden. Um durch diese Maßnahmen die Qualität der Produkterstellung und der Bereitstellung von Dienstleistungen nicht zu verringern, sondern im Gegenteil eher zu erhöhen, wurde die Methodik ABC durch die Methodik pQMS ergänzt, die im nachfolgenden Abschnitt kurz beschrieben werden soll.

¹⁷³ Horváth unterscheidet in diesem Zusammenhang „leistungsmengeninduzierte“ und „leistungsmengenneutrale“ Aktivitäten der Prozeßstruktur. Vgl. Horváth, 1995, S. 84.

¹⁷⁴ Vgl. Horváth, 1995, S. 90.

¹⁷⁵ Vgl. *Introdução*, 1998, S. 25.

*pQMS (prozeßorientiertes Qualitätsmanagementsystem)*¹⁷⁶

Die Methodik pQMS entstand im Rahmen eines Projektes zur Weiterentwicklung eines bestehenden Qualitätsmanagementsystems der Daimler-Benz AG in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie in Aachen und dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung in Stuttgart zu Beginn der neunziger Jahre. Heute wird die Anwendung der Methodik von einer kleinen Unternehmensberatung aus Deutschland betreut, die von einigen am Entwicklungsprozeß des pQMS beteiligten Akteuren gegründet wurde.

Ausgehend von einem Qualitätsverständnis, das Qualität anhand des Grades der Übereinstimmung von Leistung und Leistungserwartung mißt, beruht die Grundidee des Qualitätsmanagementsystems pQMS auf der Übertragung des Prinzips eines technischen Regelkreises auf das Qualitätsmanagement von Geschäftsprozessen. Ziel ist die Regelung der erfolgskritischen Leistung eines Prozesses anhand der Leistungserwartungen der Prozeßkunden. Die Abbildung 3 verdeutlicht in graphischer Form das grundlegende Prinzip dieses Regelkreises im pQMS:

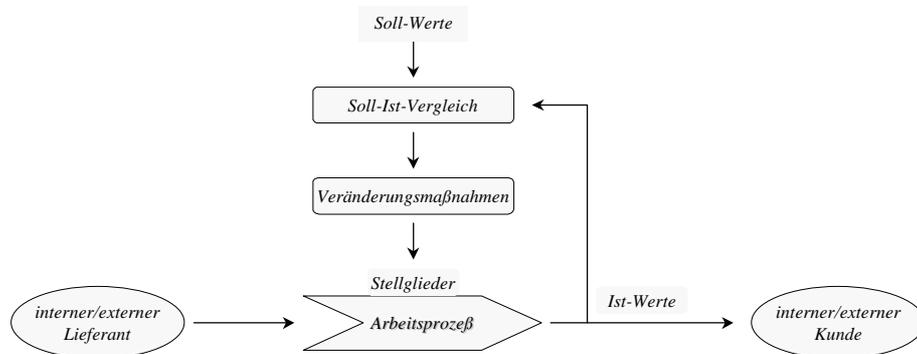


Abbildung 3: Grundlegendes Prinzip des Regelkreises im Qualitätsmanagementsystem pQMS¹⁷⁷

Das Prinzip dieses Regelkreises läßt sich anschaulich anhand des Verlaufes eines Zyklus des Regelkreises erläutern. Die Entwickler des pQMS beschreiben diesen Zyklus durch vier idealtypische Phasen, die in der Abbildung 4 dargestellt werden:

¹⁷⁶ Die nachfolgenden Ausführungen beruhen größtenteils auf der Arbeit Wohlfarth; Pfeifer; Westkämper, 1997 und einigen internen Dokumenten des DaimlerChrysler-Konzerns.

¹⁷⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wohlfarth; Pfeifer; Westkämper, 1997, S. 2.

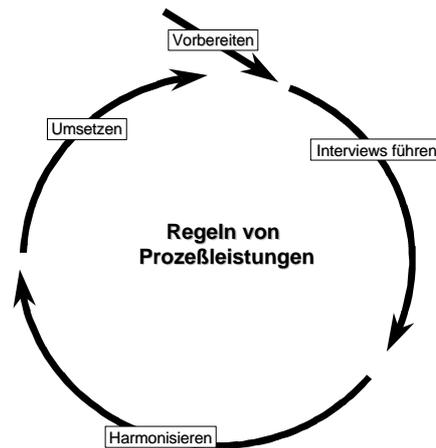


Abbildung 4: Vier idealtypische Phasen des pQMS¹⁷⁸

Nachfolgend soll der Kern dieser vier idealtypischen Phasen des pQMS in Form eines Überblicks beschrieben werden:

- (1) *Vorbereitungsphase*: Den Beginn bildet eine Vorbereitungsphase, in der es um die bereichsübergreifende Abstimmung und Vereinbarung von Strategien und Zielvorgaben für die betrachteten Geschäftsprozesse geht. Hierzu werden zunächst im Rahmen von Kundengesprächen und -workshops die Erwartungen der internen und externen Kunden an die Leistungen der einzelnen Arbeitsprozesse ermittelt. In einem sich anschließenden Strategie-workshop bestimmen die für die jeweiligen Prozesse verantwortlichen Führungskräfte sog. Stellglieder, anhand derer die Leistungserwartungen der Kunden und die bereichsübergreifend verfolgten Strategien des Unternehmens in quantifizierte Zielvorgaben (Soll-Werte) für die Arbeitsprozesse umgesetzt werden sollen.¹⁷⁹
- (2) *Interviewphase*: Ziel der Interviewphase ist es, durch Interviews mit den Kunden und den Lieferanten der Geschäftsprozesse alle zur Erfüllung der Soll-Werte notwendigen Leistungen der Prozesse zu identifizieren und zu beschreiben. Dazu schlagen die Entwickler des pQMS vor, zunächst im Rahmen von Interviews mit den Kunden deren subjektive Bewertung der aktuellen Leistungen (Ist-Werte) und ihre Einschätzung der Bedeutung dieser Leistungen zu erfassen.¹⁸⁰ Als Ergebnis dieser Betrachtungen der Kundenseite lassen sich sog. Brennpunkte der Geschäftsprozesse ermitteln, die nach Meinung der Kunden erfolgskritische Leistungen mit Verbesserungspotentialen darstellen. Erst nach der Ermittlung dieser Brennpunkte werden die Kunden nach den Kriterien befragt, nach denen sie ihre Leistungseinschätzungen vorgenommen haben. An die Interviews mit den Kunden der Prozesse schließen sich Interviews mit den Lieferanten der Prozeßleistungen an. Die Lieferanten werden in diesen Inter-

¹⁷⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an pQMS, 1999, S. 4.

¹⁷⁹ Die Entwickler des pQMS weisen ergänzend auf die Möglichkeit hin, die Stellglieder und die zugehörigen Soll-Werte so zu formulieren, daß sich diese auch als Vergleichsbasis für Benchmarkinguntersuchungen mit nationalen und internationalen Unternehmen verwenden lassen.

¹⁸⁰ Die Entwickler des pQMS schlagen vor, die subjektive Bewertung der Leistungen durch den Kunden anhand einer Skala von eins (sehr gut) bis sechs (ungenügend) vornehmen zu lassen. Für die Beurteilung der Bedeutungen der Leistungen halten sie eine Einordnung der Leistungen auf einer Skala von „A“ (sehr wichtig) bis „D“ (unwichtig) für sinnvoll.

views mit den Einschätzungen der von ihnen erbrachten Leistungen durch die Kunden konfrontiert und um eine Stellungnahme gebeten.

- (3) *Phase der Harmonisierung*: Durch den Vergleich der Einschätzungen der Prozeßleistungen durch die Kunden und die Lieferanten sowie unter Berücksichtigung der strategischen Prozeßziele läßt sich der Handlungsbedarf für die Phase der Harmonisierung ermitteln. Unter Vermittlung eines unabhängigen Vertreters sollen auf der Basis der ermittelten Handlungsbedarfe in direkten Gesprächen zwischen den Lieferanten und den Kunden einer Leistung Leistungsvereinbarungen für die Zukunft und gezielte Veränderungsmaßnahmen festgelegt werden. Die Entwickler des pQMS empfehlen, diese in schriftlicher Form möglichst mit quantifizierbaren Zielgrößen festzuhalten.
- (4) *Phase der Umsetzung*: In der abschließenden Phase geht es um die Umsetzung der Leistungsvereinbarungen und Veränderungsmaßnahmen in der organisatorischen Praxis. Mit der Umsetzung sind in der Regel neue Erfahrungen verbunden, die eine Modifizierung einiger Teile der Leistungsvereinbarungen erforderlich machen können, um zu einer praktikablen Beseitigung der Diskrepanz zwischen den Leistungserwartungen der Kunden und der Erstellung der Leistung durch den Lieferanten zu gelangen.

Je nach Bedarf oder fest vereinbarten Zeiten können neue Zyklen des Regelkreises begonnen werden. In diesen sollten die Ergebnisse der jeweils vorangegangenen Zyklen als Basis verwendet werden, um den Aufwand vor allem in der Vorbereitungsphase zu begrenzen und zu schrittweisen Verbesserungen der Prozeßqualität zu gelangen.

4.2.1.2 Überblick über das Umfeld und den Verlauf des Veränderungsvorhabens

In diesem Abschnitt soll die Anwendung der dargestellten methodischen Grundlagen im untersuchten Veränderungsvorhaben bei der MB do Brasil S.A. in Form eines Überblicks beschrieben werden. Nach einer kurzen Betrachtung des Einsatzbereiches des Veränderungsprozesses werden dessen Projektorganisation und der Verlauf des Vorhabens dargestellt.

Einsatzbereich des Veränderungsprozesses

Im Juli 1998 trafen die Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. die Entscheidung, in Zusammenarbeit mit Beratern der beiden erwähnten Unternehmensberatungen aus der Schweiz und Deutschland eine Reihe von Veränderungsprojekten basierend auf den beschriebenen Methoden ABC und pQMS durchzuführen. Den Auftakt bildete ein Projekt zur Optimierung der Beschaffungsprozesse der MB do Brasil S.A. im Zeitraum von August 1998 bis März 1999. Der Ablauf dieses Veränderungsprojektes wurde erheblich von der überraschenden Krise der brasilianischen Volkswirtschaft zu Beginn des Jahres 1999, in deren Verlauf es zu einer starken Abwertung der brasilianischen Währung gegenüber dem US-Dollar kam, beeinträchtigt. Das zweite Veränderungsprojekt erfolgte in der Zeit von April bis Dezember 1999 im Fachbereich CKD des Unternehmens. Da dieses Veränderungsprojekt wesentlich weniger von den Auswirkungen der Wirtschaftskrise beeinflusst wurde, bildet es die zentrale Grundlage der Untersuchungen des gesamten Veränderungsprozesses ABC/pQMS in der vorliegenden Arbeit.

Die Abkürzung CKD steht für die englische Bezeichnung „Completely Knocked Down“ (dt.: vollständig zerlegt) und kennzeichnet die Lieferung der in Einzelteile zerlegten Produkte der MB do Brasil S.A. an Kunden außerhalb Brasiliens. Diese Form der Lieferung in Einzelteilen ist vor allem auf steuerrechtliche Gründe zurückzuführen, denn auf diese Weise können hohe Einfuhrzölle der betroffenen Länder umgangen werden. Ziel des Veränderungsprojektes ABC/pQMS im CKD-Bereich war die Optimierung der Geschäftsprozesse des Bereiches, wobei die Suche nach Kosteneinsparungspotentialen im Vordergrund stand. Als zentrale Zielvorgabe wurde zwischen den Führungskräften des CKD-Bereiches und den Vertretern der Unternehmensberatungen eine Reduzierung der gesamten Kosten um 20 bis 30 Prozent vereinbart. Betroffen von dem Veränderungsprojekt waren 833 Beschäftigte des Unternehmens aus 18 verschiedenen Kostenstellen.¹⁸¹ Die überwiegende Zahl dieser Beschäftigten stammte aus der zentralen CKD-Abteilung, die für die Koordination aller CKD-Aktivitäten verantwortlich ist. Andere bedeutende Unternehmensbereiche, die von dem Projekt betroffen waren, waren die Logistik, die Produktionsplanung, das Marketing, der Verkauf, das Controlling, die Strategieabteilung und der Dienstleister Debis-Humaitá.

Die zentrale Aufgabe des CKD-Bereiches liegt in der Abwicklung der Kundenaufträge, die sich von der Annahme von Kundenbestellungen über die Lieferung der gewünschten Produkte bis hin zum Abschluß der Zahlungsvorgänge erstreckt. Vorrangiges Ziel aller Tätigkeiten im Rahmen der Auftragsabwicklung ist die zeitgerechte Bereitstellung der richtigen Produkte zu den vertraglich vereinbarten Konditionen. Beteiligt an der Auftragsabwicklung sind neben Vertretern der zentralen CKD-Abteilung vor allem Akteure aus dem Logistikbereich, die für die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit aller benötigten Einzelteile verantwortlich sind und hierzu in enger Abstimmung mit dem Produktionsbereich stehen. Die Zahlungsabwicklung liegt im Verantwortungsbereich einiger Akteure aus dem Controlling. Eine andere Aufgabe des CKD-Bereiches betrifft die Durchführung von Marktaktivitäten, unter denen alle Tätigkeiten zusammengefaßt werden, die im Rahmen der Marktforschung und den Kontakten mit aktuellen oder potentiell neuen Kunden anfallen und der Aufrechterhaltung bzw. Ausweitung des CKD-Geschäftes dienen. Verantwortlich für die Marktaktivitäten sind neben den Verkaufsverantwortlichen der zentralen CKD-Abteilung Vertreter der Marketing-Abteilung. Weitere Aufgaben des CKD-Bereiches stellen die Bearbeitung technischer Problemstellungen, beispielsweise die Ausarbeitung von Dokumentationen für die Montage der CKD-Produkte, der Kundendienst, der die Beratung und Betreuung der Kunden während und nach der Auftragsabwicklung umfaßt, und die erforderlichen Verwaltungstätigkeiten zur Koordination aller beschriebenen Aktivitäten dar.

Projektorganisation

Für das Veränderungsprojekt zur Optimierung der Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches wurde die in der Abbildung 5 dargestellte Projektorganisation gewählt:

¹⁸¹ Vgl. *Apresentação*, 1999a, S. A.2.5.

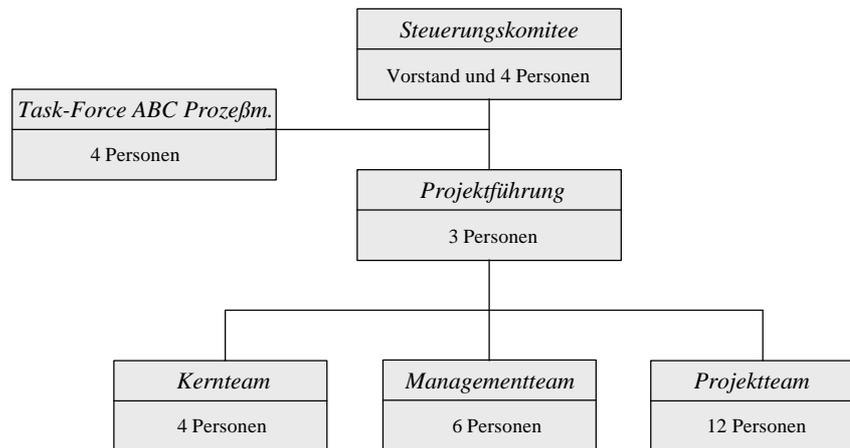


Abbildung 5: Projektorganisation des Veränderungsprozesses ABC/pQMS

An der Spitze der Projektorganisation stand ein sog. Steuerungskomitee, dem der Vorstand der MB do Brasil S.A., bestehend aus sechs Direktoren und dem Präsidenten, sowie vier weitere Akteure angehörten.¹⁸² Diese vier weiteren Akteure waren der Leiter einer für die konzernweite Betreuung von Veränderungsprozessen nach den Methoden ABC und pQMS verantwortlichen Gruppe mit der Bezeichnung »TaskForce ABC Prozeßmanagement« aus der Zentrale des DaimlerChrysler-Konzerns in Stuttgart, eine Führungskraft der beteiligten Unternehmensberatung aus der Schweiz sowie zwei Führungskräfte aus dem CKD-Bereich. Der Aufgabenbereich des Steuerungskomitees beschränkte sich auf die globale Steuerung und Koordination der Projektaktivitäten, in deren Mittelpunkt strategische Entscheidungen zur Durchführung des Projektes und die Beurteilung der Projektergebnisse standen.

Dem Steuerungskomitee wurde eine Projektführung zugeordnet, die von den beiden – auch dem Steuerungskomitee angehörenden – Vertretern der TaskForce-Gruppe und der Schweizer Unternehmensberatung sowie einer dem Präsidenten der MB do Brasil S.A. direkt unterstellten Führungskraft der zweiten Führungsebene gebildet wurde. Im Verantwortungsbereich der Projektführung lagen die Umsetzung und Kontrolle der strategischen Projektentscheidungen des Steuerungskomitees und dessen kontinuierliche Versorgung mit Informationen über den Verlauf des Projektes. Hierzu stand die Projektführung in regem Austausch mit den drei Gruppen des Kernteams, des Managementteams und des Projektteams, die gemeinsam für die operative Durchführung des Projektes verantwortlich waren.

Das Kernteam bildeten zwei Berater der Unternehmensberatung aus der Schweiz, ein Vertreter der für die Methodik pQMS verantwortlichen Beratung aus Deutschland und ein Akteur aus dem PRO-Team der MB do Brasil S.A. Sie waren gemeinsam für die methodische Unterstützung und die operative Leitung des Veränderungsprojektes zuständig.

Das Managementteam umfaßte fünf für das Projekt verantwortliche Führungskräfte des CKD-Bereiches und eine Führungskraft aus dem Controlling. Sie trugen gemeinsam die Verantwortung

¹⁸² Keine Berücksichtigung finden in dieser Betrachtung zwei weitere Direktoren, in deren Aufgabenbereich die Leitung des Werkes von Mercedes-Benz in Buenos Aires, Argentinien, und die PKW-Produktion in Juiz de Fora, Brasilien, fallen. Allein die räumliche Entfernung ihres Arbeitsplatzes ließ eine geeignete Mitarbeit im Steuerungskomitee nicht zu.

für zahlreiche operative Entscheidungen zur Projektdurchführung, für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, für die kontinuierliche Beurteilung des Projektfortschritts und gemeinsam mit dem Steuerungskomitee für die Beurteilung der erzielten Ergebnisse am Projektende.

Das Projektteam schließlich setzte sich aus Mitarbeitern und Gruppenleitern des CKD-Bereiches zusammen. Sie sollten das notwendige Fachwissen über die Arbeitsabläufe und Aufgaben des untersuchten CKD-Bereiches in die Projektarbeit einbringen und sollten in Zusammenarbeit mit dem Kernteam den wesentlichen Teil der operativen Arbeit des Projektes durchführen.

Eine Unterstützung wurde dem Veränderungsprojekt durch Vertreter der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« aus der Konzernzentrale des DaimlerChrysler-Konzerns zuteil. Diese für die Koordination der weltweiten Veränderungsprojekte ABC/pQMS verantwortliche Gruppe kümmerte sich in erster Linie um einen angemessenen Wissenstransfer zwischen allen von ihr betreuten Projekten. Sie koordinierte zugleich die Zusammenarbeit des DaimlerChrysler-Konzerns mit den beiden am Veränderungsprojekt beteiligten Unternehmensberatungen.

Projektverlauf¹⁸³

Einen Überblick über den Verlauf des Veränderungsprojektes ABC/pQMS im CKD-Bereich gibt die Tabelle 1:

12.04.99 – 14.04.99	<i>Vorlage eines Projektangebotes durch die Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement«</i>
14.04.99	<i>Entscheidung für die Projektdurchführung durch den CKD-Bereich</i>
27.04.99	<i>Entscheidung für die Projektdurchführung durch den Präsidenten</i>
17.05.99	<i>Projektbeginn</i>
17.05.99 – 21.05.99	<i>Schulungsveranstaltung für das Projektteam</i>
08.06.99	<i>Meilenstein 1 („Kick off Meeting“)</i>
09.06.99 – 11.06.99	<i>Festlegung der Prozeßstruktur durch das Projektteam</i>
15.06.99	<i>Genehmigung der Prozeßstruktur durch das Managementteam</i>
16.06.99	<i>Übergabe eines Fragenkataloges durch das Managementteam an das Kernteam</i>
16.06.99 – 18.06.99	<i>Einführungsveranstaltungen</i>
21.06.99 – 02.07.99	<i>Erhebung der Ist-Situation</i>
05.07.99 – 16.07.99	<i>Aufbereitung und Analyse der Daten der erhobenen Ist-Situation</i>
03.07.99 – 21.07.99	<i>Vorbereitung der ergänzenden Erhebung der Ist-Situation durch die Methodik pQMS</i>
24.07.99 – 04.08.99	<i>Durchführung der ergänzenden Erhebung der Ist-Situation durch die Methodik pQMS</i>
26.07.99	<i>Meilenstein 2 („Priorisierung“)</i>
26.07.99	<i>Workshop mit dem Managementteam zur Priorisierung der Prozeßstruktur</i>
30.07.99 – 03.08.99	<i>Workshop mit dem Projektteam zur Analyse des Ist-Zustandes</i>
04.08.99 – 06.08.99	<i>Workshop mit dem Projektteam zur Festlegung eines Soll-Zustandes (Aktionspläne)</i>
09.08.99 – 25.08.99	<i>Zusammenstellung des Abschlußberichtes</i>
21.08.99 – 25.08.99	<i>Integration der Ergebnisse der Methodik pQMS in den Abschlußbericht</i>
25.08.99	<i>Meilenstein 3 („Abschlußpräsentation“)</i>
25.08.99	<i>Abschlußpräsentation vor dem Projektteam</i>

¹⁸³ Die Beschreibung des Projektverlaufes basiert neben eigenen Beobachtungen auf zahlreichen internen Dokumenten, die im Verlaufe des Veränderungsprozesses ABC/pQMS entstanden, vor allem auf der umfangreichen Dokumentation zum Projektabschluß *Apresentação*, 1999 und zahlreichen Wochenberichten *Weekly Report KWxx*, 1999.

26.08.99	Abschlußpräsentation vor dem Managementteam
26.08.99 – 30.08.99	Beurteilung der Aktionspläne durch das Managementteam
31.08.99	Abschlußpräsentation auf der Direktoriumssitzung
01.09.99	Übergabe der Abschlusßdokumentation, des ABC-Modells und des Fragenkataloges
ab 01.09.99	Umsetzung der Aktionspläne
25.10.99 – 12.11.99	Aktualisierung des ABC-Modells
15.12.99	Beurteilung des Standes der Umsetzung der Aktionspläne

Tabelle 1: Überblick über den Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS im CKD-Bereich

Im April 1999 legte die Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« ein Angebot zur Durchführung eines Veränderungsprojektes im CKD-Bereich vor. Dieses Angebot, das in enger Zusammenarbeit mit Vertretern der beiden beteiligten Beratungen erarbeitet wurde, wurde im Rahmen zweier Präsentationen den Führungskräften des CKD-Bereiches und dem Vorstand der MB do Brasil S.A. vorgestellt. Gleichzeitig wurden allen betroffenen Führungskräften eine umfangreiche schriftliche Ausarbeitung des Projektangebotes übergeben und mit den Schlüsselpersonen persönliche Gespräche geführt. Die verantwortlichen Führungskräfte des CKD-Bereiches zeigten sich schnell mit dem vorgelegten Projektangebot einverstanden. Die Entscheidung des Vorstandes der MB do Brasil S.A. über die Annahme des Angebotes verzögerte sich, nicht zuletzt aufgrund des mit dem Projekt verbundenen hohen finanziellen Aufwandes, bis zum 27. April, an dem der Präsident stellvertretend für den gesamten Vorstand das positive Ergebnis des Entscheidungsprozesses verkündete.

Nach Bekanntgabe der Entscheidung des Vorstandes wurden in der Zeit bis zum vertraglich vereinbarten Projektbeginn am 17. Mai eine Reihe von Projektvorbereitungen vorgenommen. In ihrem Mittelpunkt stand die Besetzung der Teams, die in der von der TaskForce-Gruppe präsentierten Projektorganisation vorgeschlagen wurden. Ferner wurden die im Projektvorschlag vorgestellten Ablaufpläne konkretisiert und alle vom Projekt betroffenen Vertreter der Unternehmensbereiche über ihre Aufgaben im Projekt informiert.

In der ersten Woche des Projektes fand eine Schulung des Projektteams durch die Berater statt, in der die Grundlagen der Methoden ABC und pQMS, die Aufgaben für das Projektteam und der geplante Verlauf des Veränderungsprojektes vermittelt werden sollten. Im Anschluß an diese Schulungsveranstaltung legte das Projektteam mit der Unterstützung der Berater die Prozeßstruktur der zu untersuchenden Arbeitsabläufe des CKD-Bereiches fest, die als Basis für die Erhebung der Ist-Situation dienen sollte. Ausgehend von den Zielen des CKD-Bereiches definierten sie sechs Kernprozesse, für die sie im Anschluß jeweils Subprozesse¹⁸⁴ und für diese wiederum Aktivitäten identifizierten.

Am 8. Juni 1999 erfolgte der offizielle Start des Projektes, für den im Projektablaufplan die Bezeichnung »Meilenstein 1 („Kick off Meeting“« gewählt wurde. Hierzu organisierte das Kernteam eine gemeinsame Auftaktveranstaltung, an der die Vertreter des Kernteams, des Managementteams und des Projektteams teilnahmen. Neben einer Präsentation der Planungen zum Projektverlauf und

¹⁸⁴ Für einige Subprozesse wurden weiterhin verschiedene Komplexitäten unterschieden und dadurch eine weitere Ebene in die Prozeßhierarchie eingeführt.

den einzelnen Aufgaben der Teams während des Veränderungsprojektes, wurde in dieser Veranstaltung vereinbart, daß das Managementteam einen Katalog erarbeiten sollte, in dem als Orientierungsgrundlage für alle am Projekt beteiligten Beschäftigten die Fragestellungen aufgeführt werden sollten, die mit dem Veränderungsprojekt beantwortet werden sollten. Dieser Fragekatalog wurde dem Kernteam eine Woche später übergeben.

In einem nächsten Schritt genehmigte das Managementteam die vom Projektteam festgelegte Prozeßstruktur der zu untersuchenden Arbeitsabläufe des CKD-Bereiches. Diese Prozeßstruktur diente als Basis für die Phase der Erhebung der Ist-Situation der Arbeitsabläufe des CKD-Bereiches. In dieser Erhebung wurden die Arbeitsaufgaben aller 833 betroffenen Beschäftigten des untersuchten Bereiches aufgenommen. Ein Teil der Beschäftigten wurde im Rahmen einiger Workshops gebeten, eine kurze Beschreibung und Einordnung ihrer Arbeitsaufgaben in die definierte Prozeßstruktur vorzunehmen, für einen anderen Teil der Beschäftigten übernahmen dies deren Gruppenleiter. Organisiert und durchgeführt wurden die Workshops von den Vertretern des Kernteams in Zusammenarbeit mit denen des Projektteams.

Der Einsatz der Methodik pQMS begann erst zu einem Zeitpunkt, als die geschilderte Erhebung der Ist-Situation durch die Methodik ABC bereits abgeschlossen war. Der für die ergänzende Aufnahme einiger Daten zur Ist-Situation anhand der Methodik pQMS verantwortliche Berater wurde auch erst zu diesem fortgeschrittenen Zeitpunkt an der Durchführung des Veränderungsprozesses beteiligt, konnte also auf den gesamten bisherigen Verlauf des Projektes keinen Einfluß nehmen. Entsprechend wurde die Erhebung ergänzender Daten durch die Methodik pQMS weitestgehend unabhängig von der bislang geschilderten Erhebung vorgenommen. Aufgrund der eng begrenzten Zeit, die dem Berater für die Erhebung der Ist-Situation und die weiteren Schritte des Einsatzes der Methodik pQMS zur Verfügung stand, mußte der oben beschriebene Zyklus der Methodik erheblich verändert werden. Die Erhebung der Ist-Situation beschränkte sich im wesentlichen auf die Durchführung einiger Interviews mit ausgewählten externen Kunden des CKD-Bereiches. Da diese Kunden weltweit verteilt waren, fanden die Interviews per Telefon und unter Einsatz des Internet statt. Ermittelt wurden die Beurteilungen einiger wichtiger Leistungen der betrachteten Geschäftsprozesse durch die externen Kunden.

Im Anschluß an die Phase der Erhebung der Ist-Situation erfolgte eine Analyse der erhobenen Daten, an deren Beginn der »Meilenstein 2 („Priorisierung“)*«* vom 26. Juli 1999 stand. In einem ersten Schritt nahm das Managementteam eine Priorisierung der Prozeßstruktur vor. Die priorisierte Prozeßstruktur bildete die Grundlage für Verbesserungsvorschläge, die in einer Reihe von sich anschließenden Workshops von den Vertretern des Projektteams und den Beratern aus dem Kernteam erarbeitet wurden. Diese Verbesserungsvorschläge wurden schrittweise zu sog. Aktionsplänen weiterentwickelt, die konkrete Veränderungsmaßnahmen, Verantwortliche für die Umsetzung der Maßnahmen und die erwarteten Auswirkungen – vor allem die Schätzung von Kosteneinsparungspotentialen – festlegten und eine wesentliche Grundlage für die Erstellung der umfangreichen Abschlußdokumentation des Projektes bildeten. In diese Abschlußdokumentation wurden auch eine Reihe von Ergebnissen durch die Anwendung der Methodik pQMS integriert.

Der »Meilenstein 3 („Abschlußpräsentation“« vom 25. August 1999 markierte den Beginn der Phase der Präsentation der Projektergebnisse durch die Berater. Diese stellten die Ergebnisse zunächst den Vertretern des Projektteams vor. Der anschließenden Präsentation der Ergebnisse vor dem Steuerungskomitee ging eine eingehende Beurteilung der schriftlich vorgelegten Aktionspläne durch das Managementteam voraus. Die Abschlußpräsentation vor den Vertretern des Steuerungskomitees auf der Sitzung des Vorstandes der MB do Brasil S.A. vom 31. August 1999 bildete das Ende der vertraglich vereinbarten Projektleistungen durch die Vertreter der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« und der mit dieser zusammenarbeitenden Unternehmensberatungen.

Nachdem unmittelbar nach der Vorstandssitzung die Entscheidung des Vorstandes verkündet wurde, zunächst kein weiteres Veränderungsprojekt durchzuführen, beendeten die Vertreter der TaskForce-Gruppe und der beiden Unternehmensberatungen ihre Mitarbeit im Projekt. Der verbliebene Vertreter des Kernteams kümmerte sich in der Folgezeit in Zusammenarbeit mit den Vertretern des Projektteams und den verantwortlichen Führungskräften des Managementteams um die Umsetzung der beschlossenen Aktionspläne. Die Überwachung der sich aus der Umsetzung der Aktionspläne ergebenden finanziellen Auswirkungen wurde von dem Controlling-Bereich vorgenommen. Während der Umsetzungsphase erfolgte gegen Ende Oktober 1999 auch eine Anpassung des ABC-Modells, die dessen Einsatz zu Planungszwecken für das Geschäftsjahr 2000 sichern sollte. Zu diesem Zweck kehrte der für die Erstellung des Modells verantwortliche Berater der Schweizer Unternehmensberatung für einen Zeitraum von zwei Wochen nach Brasilien zurück.

4.2.2 Veränderungsprozeß EFQM

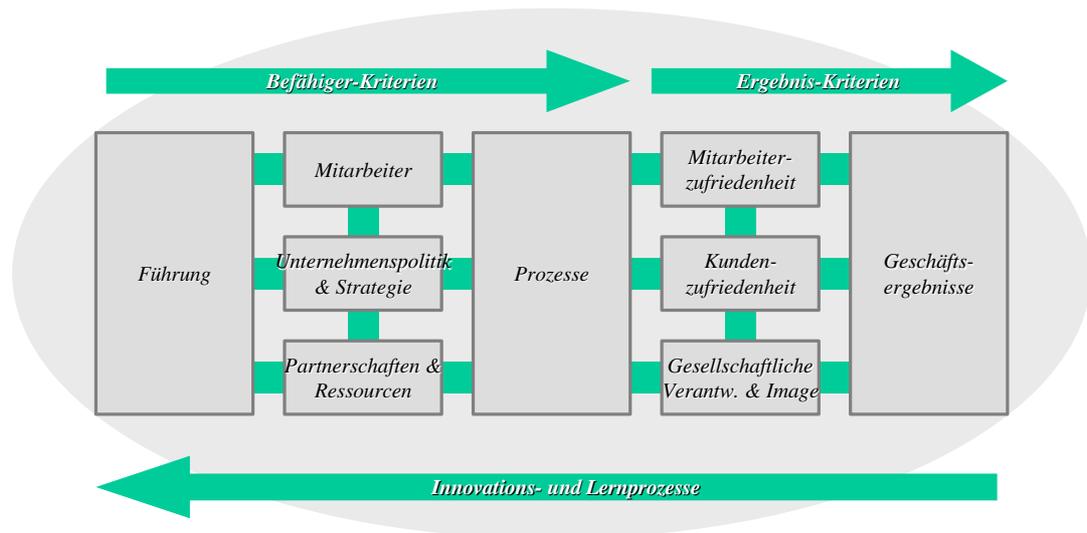
4.2.2.1 Methodische Grundlagen

Die Organisation *European Foundation for Quality Management (EFQM)* wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet.¹⁸⁵ Inzwischen sind an dieser Organisation über 750 vorwiegend mittelständige und große Unternehmen aus Europa beteiligt. Die Daimler-Benz AG wurde im Juli 1995 Mitglied der Organisation. Das Ziel der Organisation EFQM ist, zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedsunternehmen beizutragen, indem diesen ein Modell und umfangreiches Schulungsmaterial zur Verfügung gestellt wird, mit deren Hilfe die Qualität der Unternehmensleistungen ganzheitlich und kontinuierlich verbessert werden soll. Hierzu sollen im Rahmen von sog. Selbstbewertungsprozessen die Stärken und Verbesserungspotentiale der Unternehmen vorzugsweise durch die in ihnen tätigen Menschen identifiziert und beurteilt werden.

Die Abbildung 6 stellt das im Jahr 1991 erstmalig veröffentlichte EFQM-Modell¹⁸⁶ in graphischer Form dar:

¹⁸⁵ Die Gründung der *European Foundation for Quality Management* geschah in Reaktion auf die Bildung einer ähnlichen Organisation in den USA, die 1987 erstmals den „Baldrige Award“ vergab. Schon viele Jahre früher wurde in Japan eine vergleichbare Organisation etabliert, die im Jahre 1951 erstmalig der „Deming Prize“ vergab. Vgl. *European Foundation*, 1999, S. 2.

¹⁸⁶ Die offizielle Bezeichnung dieses Modells lautet „EFQM Excellence Model“. Der Einfachheit halber wird in der vorliegenden Arbeit durchweg die kürzere Bezeichnung EFQM-Modell verwendet.

Abbildung 6: EFQM-Modell¹⁸⁷

Zu einer möglichst vollständigen Erfassung und Bewertung der Unternehmensleistungen gibt das EFQM-Modell neun Kriterien vor: Fünf sog. „Befähiger-Kriterien“, anhand derer dargestellt werden soll, wie ein Unternehmen das zu erreichen versucht, was mit Hilfe von vier „Ergebnis-Kriterien“ beschrieben wird. Die vier „Ergebnis-Kriterien“, die also die Resultate der Leistungen eines Unternehmens widerspiegeln sollen, betreffen die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Kunden, die von dem jeweiligen Unternehmen wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung und sein Image in der Gesellschaft sowie seine Geschäftsergebnisse. Sie werden durch die Art der Führung im Unternehmen, durch den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern, durch die verfolgte Unternehmenspolitik und Strategie, durch das Management von Ressourcen und Partnerschaften sowie durch die Art der Geschäftsprozesse im Unternehmen festgelegt, die gemeinsam die „Befähiger-Kriterien“ bilden.¹⁸⁸ Ein erfolgreiches Unternehmen sollte anhand aller neun Kriterien nachweisen können, daß es sich auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen positiv entwickelt.

Die einzelnen Kriterien des EFQM-Modells umfassen jeweils drei Ebenen. Die Abbildung 7 verdeutlicht dies exemplarisch anhand eines Ausschnittes aus dem Kriterium der Mitarbeiter:

¹⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an EFQM, 1999, S. 4.

¹⁸⁸ Ein Überblick über alle Kriterien des EFQM-Modells und die von ihnen thematisierten Aspekte der Unternehmensleistungen kann beispielsweise den Dokumenten *European Foundation for Quality Management*, 1999c, S. 15ff. oder *European Foundation for Quality Management*, 1999d, S. 12f. entnommen werden.

Kriterium 3: Mitarbeiter

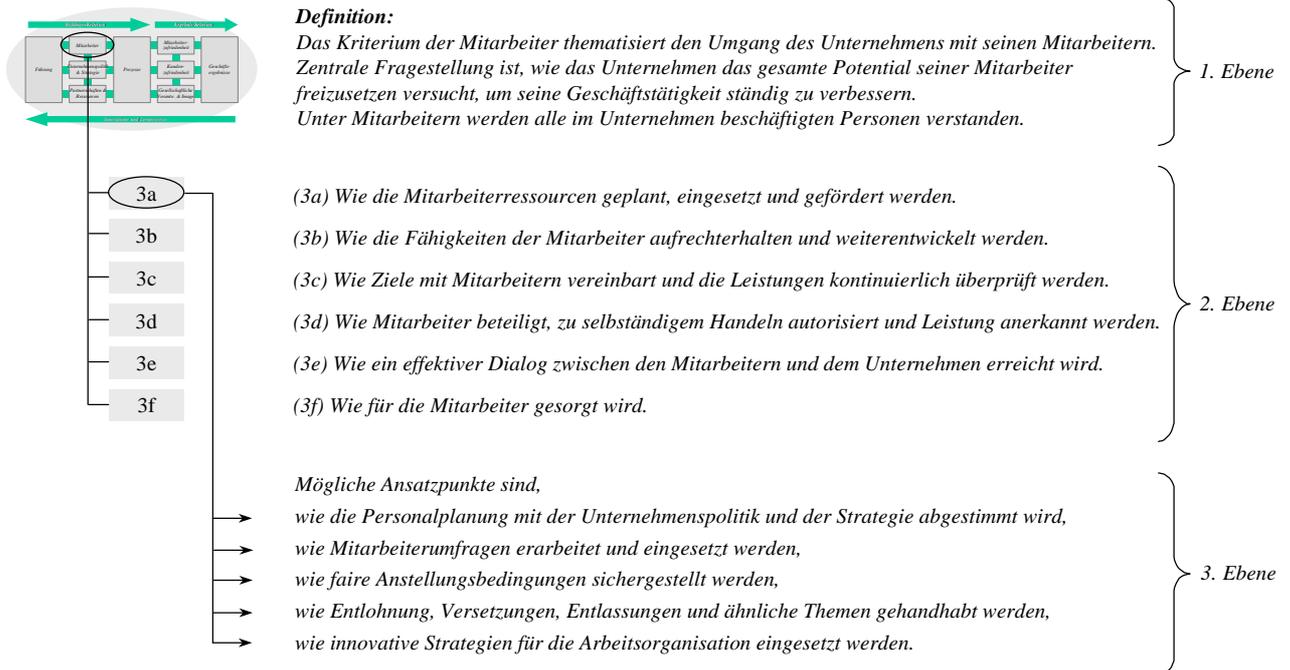


Abbildung 7: Exemplarische Darstellung eines Ausschnittes aus dem Mitarbeiter-Kriterium des EFQM-Modells¹⁸⁹

Die erste Ebene der Kriterien des EFQM-Modells bestimmt durch eine allgemeine Definition den Themenbereich, der durch das jeweilige Kriterium erfaßt und bewertet werden soll. Die zweite Ebene umfaßt eine Reihe von Subkriterien, mit denen Teile des betroffenen Themenbereiches voneinander abgegrenzt werden. Jedem dieser Subkriterien werden auf der dritten Ebene einige Ansatzpunkte zugeordnet, die eine Orientierung bei der Bearbeitung des jeweiligen Subkriteriums bieten sollen. Den Anwendern des EFQM-Modells soll dadurch die Möglichkeit gegeben werden, die Leistungen ihres Unternehmens möglichst umfassend zu erfassen und zu bewerten.

Die Erfassung und Bewertung der Unternehmensleistungen mit Hilfe der neun Kriterien des EFQM-Modells soll keine Momentaufnahme darstellen. Es geht vielmehr darum, neben dem Blick auf die aktuelle Situation auch die Vergangenheit und die Zukunft in die Betrachtungen einzubeziehen und so zu einer dynamische Bewertung der Unternehmensleistung zu gelangen. Eine solche Betrachtung wird dadurch unterstützt, daß die Bewertung in regelmäßigen Abständen wiederholt wird, damit positive wie negative Entwicklungen aufgedeckt werden können.

Die EFQM-Organisation empfiehlt, die Anwendung ihres Modells im Rahmen sog. Selbstbewertungsprozesse durch die in den jeweiligen Unternehmen tätigen Menschen vorzunehmen. Als Basis für den Verlauf dieser Selbstbewertungsprozesse werden einige Alternativen vorgeschlagen, wie beispielsweise¹⁹⁰

¹⁸⁹ Das dargestellte Beispiel orientiert sich an einer vereinfachenden Überarbeitung des Kriteriums der Mitarbeiter in einem Kriterienkatalog, der für den Einsatz des EFQM-Modells im Daimler-Benz-Konzern entwickelt wurde. Vgl. *Selbstbewertung*, 1998, S. 11. Die Originalfassung des Kriteriums kann *European Foundation for Quality Management*, 1999d, S. 16f. entnommen werden.

¹⁹⁰ Vgl. *European Foundation for Quality Management*, 1999b, 12ff.

- der Einsatz von Fragebögen mit zugehörigen Bewertungsskalen, durch die die Bewertungen der Beschäftigten in schriftlicher Form erhoben werden können,
- die Durchführung von Workshops, in denen eine Reihe von Vertretern der untersuchten Unternehmensbereiche gemeinsam über die Leistungen ihres Bereiches und deren Bewertung diskutieren,
- die Durchführung von Audits, in denen die Erfassung und Bewertung der Unternehmensleistungen durch intern ausgebildete Fachleute vorgenommen wird oder
- die Bewerbung um den jährlich vergebenen EFQM-Preis¹⁹¹, in deren Verlauf eine umfangreiche, an vorgegebenen Richtlinien orientierte und schriftlich dokumentierte Analyse der Unternehmensleistungen vorgenommen wird.

Das EFQM-Modell und die Vorschläge zu seiner Anwendung lassen den verantwortlichen Vertretern der Unternehmen grundsätzlich große Freiheiten. Damit wird das Ziel verfolgt, einen auf die jeweilige unternehmensspezifische Situation abgestimmten Einsatz des Modells zu ermöglichen.

Eine Empfehlung aus der Stuttgarter Konzernzentrale sieht für die einzelnen Bereiche des Daimler-Chrysler-Konzerns vor, den Selbstbewertungsprozessen die Alternative der Workshops zugrunde zu legen und diese gegebenenfalls um die Alternative der Bewerbung um den EFQM-Preis zu ergänzen. Als zentraler Vorteil der Workshop-Alternative wird die Möglichkeit betrachtet, daß einige ausgewählte Vertreter der Fachbereiche des Unternehmens in einer gemeinsamen Diskussion einen allgemein akzeptierten Konsens über die Stärken und Verbesserungspotentiale ihrer Bereiche sowie über darauf aufbauende Veränderungsvorschläge ausbilden können. Nach Möglichkeit sollten sie dabei durch ein bereichsübergreifendes Team von EFQM-Experten unterstützt werden, wobei deren Rolle auf die Moderation der Workshops und die Vermittlung von Informationen zum EFQM-Modell und seiner möglichen Nutzung beschränkt sein sollte. Die Ausführungen in Kapitel 5 dieser Arbeit werden verdeutlichen, daß sich der untersuchte Veränderungsprozeß EFQM eng an dieser Empfehlung aus der Stuttgarter Konzernzentrale orientierte.

4.2.2.2 Überblick über das Umfeld und den Verlauf des Veränderungsvorhabens

In diesem Abschnitt soll die Anwendung des EFQM-Modells bei der MB do Brasil S.A. in Form eines Überblicks beschrieben werden. Aufgrund der unternehmensweiten Anwendung des Modells wird auf eine Beschreibung des Einsatzbereiches – wie oben im Falle des Veränderungsprozesses ABC/pQMS geschehen – verzichtet. Die folgenden Ausführungen beschränken sich demzufolge auf eine Darstellung der Projektorganisation und des Verlaufes des Veränderungsprozesses.

Projektorganisation

Die Abbildung 8 stellt die für das Veränderungsvorhaben vereinbarte Projektorganisation dar:

¹⁹¹ Die Vergabe dieses als „European Quality Award“ benannten Preises wird jährlich durch ein unabhängiges Gremium der EFQM-Organisation vorgenommen, das sich aus einer Reihe ehrenamtlicher Vertreter der Mitgliedsunternehmen zusammensetzt.

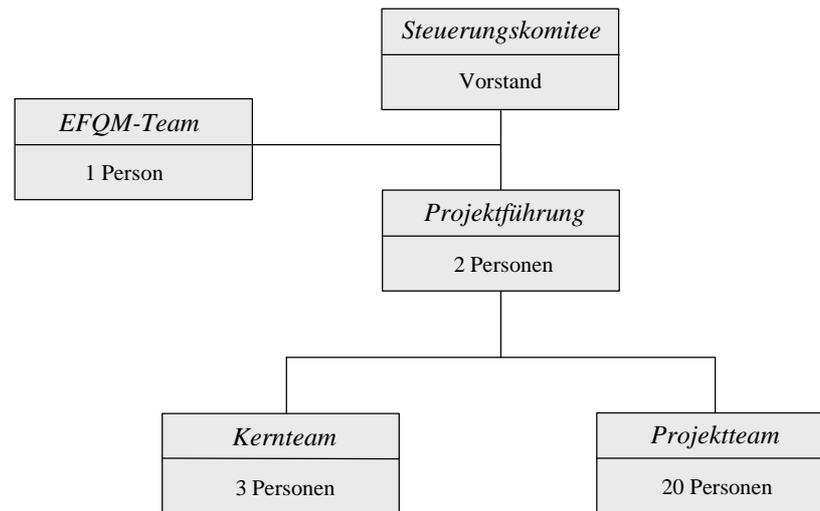


Abbildung 8: Projektorganisation des Veränderungsprozesses EFQM

Die Abbildung verdeutlicht, daß für den Veränderungsprozeß EFQM eine ähnliche Projektorganisation gewählt wurde wie für den Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Das an der Spitze der Projektorganisation stehende Steuerungskomitee bestand jedoch ausschließlich aus den Vertretern des Vorstandes der MB do Brasil S.A. Ferner beschränkte sich die Unterstützung durch eine EFQM-Gruppe aus der Konzernzentrale auf einen einzigen Vertreter dieser Gruppe, der gemeinsam mit der Führungskraft der zweiten Führungsebene, die auch der Leitung des Veränderungsprojektes ABC/pQMS angehörte, die Gruppe zur Projektführung des Veränderungsprozesses EFQM bildete. Die Verantwortungsbereiche sowohl des Steuerungskomitees als auch der Projektführung umfaßten – ähnlich wie im Veränderungsprozeß ABC/pQMS – die strategische Steuerung der Durchführung des Veränderungsprojektes, die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen sowie die Beurteilung der erzielten Ergebnisse. Die operative Abwicklung des Projektes lag in dem gemeinsamen Verantwortungsbereich des Kernteams und des Projektteams. Das Kernteam wurde von zwei Vertretern der PRO-Gruppe und einem Vertreter aus der Personalabteilung der MB do Brasil S.A. gebildet. Das Projektteam setzte sich aus ausgewählten Vertretern unterschiedlicher Führungsebenen aller Fachbereiche der MB do Brasil S.A. zusammen. Der Vertreter aus der EFQM-Gruppe aus der Zentrale des DaimlerChrysler-Konzerns unterstützte in erster Linie die Vorbereitung und den Beginn des Veränderungsprozesses EFQM. Auf die Durchführung des Prozesses nahm er keinen Einfluß, so daß – im Gegensatz zum Veränderungsprozeß ABC/pQMS – die Abwicklung des Veränderungsprozesses EFQM nahezu vollständig im Verantwortungsbereich der Vertreter der MB do Brasil S.A. lag.

Projektverlauf

Die in der Tabelle 2 aufgelisteten Ereignisse und Vorgänge beschreiben in Form eines Überblicks den zeitlichen Verlauf des Veränderungsprozesses EFQM bei der MB do Brasil S.A.:

26.08.98 – 28.08.98	Präsentation des EFQM-Modells
27.07.99	Beschluß des Vorstandes zur Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM
16.08.99 – 18.08.99	Vorbereitung des Veränderungsvorhabens
19.08.99 – 27.08.99	Zusammensetzung des Projektteams
22.09.99 – 24.09.99	Schulungsveranstaltung für das Kernteam und das Projektteam
05.10.99 – 07.10.99	Definition eines Trainingskonzeptes zur Vorbereitung der Selbstbewertungsprozesse
08.10.99 – 27.01.00	Veranstaltungsreihe zu den Kriterien des EFQM-Modells
07.12.99	Strategieworkshop des Projektteams
04.02.00 – 03.03.00	Pilotprojekt Selbstbewertungsprozeß im Bereich Forschung und Entwicklung
20.03.00 – 21.07.00	Durchführung der Selbstbewertungsprozesse in den einzelnen Fachbereichen

Tabelle 2: Überblick über den Verlauf des Veränderungsprozesses EFQM

Den Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses EFQM bildete eine Präsentation des EFQM-Modells und seiner Einsatzmöglichkeiten Ende August 1998 durch einen Vertreter des EFQM-Teams aus der Stuttgarter Konzernzentrale. Diese Präsentation fand vor der damaligen Gruppe der Trainees¹⁹² und einigen Vertretern des PRO-Teams statt, die im Anschluß eine gemeinsame Beurteilung des EFQM-Modells und der mit seinem Einsatz bei der MB do Brasil S.A. verbundenen Chancen vornahmen.

Obwohl diese Beurteilung sehr positiv war, fiel die Entscheidung für den Einsatz des EFQM-Modells im Rahmen eines unternehmensweiten Veränderungsprozesses erst rund ein Jahr später, am 27. Juli 1999, durch einen Beschluß des Vorstandes der MB do Brasil S.A. Der Gruppe PRO wurde die Aufgabe zugewiesen, sich um die Planung und die operative Koordinierung des Veränderungsvorhabens zu kümmern. Gemeinsam mit dem oben erwähnten Vertreter des EFQM-Teams aus der Konzernzentrale erarbeiteten die Verantwortlichen des PRO-Teams einen Vorschlag für die Projektorganisation und die Durchführung einer Schulungsveranstaltung für die Vertreter des Kernteams und die des Projektteams. Nach der Genehmigung dieses Vorschlages durch den Vorstand der MB do Brasil S.A. wurden 20 Beschäftigte unterschiedlicher Führungsebenen des Unternehmens durch die Führungskräfte der einzelnen Fachbereiche in Zusammenarbeit mit den Vertretern des PRO-Teams für die Mitarbeit im Projektteam bestimmt. Im Anschluß bereiteten sich die Teilnehmer des Kernteams und des Projektteams anhand umfangreicher Schulungsunterlagen und einer Fallstudie, die von dem Vertreter des EFQM-Teams aus der Konzernzentrale zusammengestellt wurden, auf die geplante Schulungsveranstaltung vor, die Mitte September 1999 durchgeführt wurde.

Unmittelbar nach dieser Schulungsveranstaltung trafen die Vertreter des Kernteams, der Projektführung und des Steuerungskomitees die Vereinbarung, das EFQM-Modell im Frühjahr 2000 erstmals und unternehmensweit im Rahmen von Selbstbewertungsprozessen in den einzelnen Fachbereichen der MB do Brasil S.A. einzusetzen. Aufbauend auf dieser Vorgabe arbeiteten das Kernteam und das Projektteam in enger Abstimmung mit der Projektführung einen Trainingsplan aus, der eine angemessene Vorbereitung der Vertreter der beiden Teams auf die Durchführung der Selbstbewertungsprozesse ermöglichen sollte. Dieser Trainingsplan sah vor, sich in einer Reihe von Veranstaltungen

¹⁹² Die Gruppe der Trainees umfaßt eine Reihe von Beschäftigten, die eine exklusive Form des Einstiegs in das Unternehmen MB do Brasil S.A. nutzen. Diese Einstiegsform ist einer begrenzten Zahl von rund 20 Universitätsabsolventen pro Jahr vorbehalten, die gezielt auf die Übernahme von Führungsaufgaben im Unternehmen vorbereitet werden sollen.

mit den einzelnen Kriterien des EFQM-Modells zu beschäftigen und eine Basis für den Einsatz der jeweiligen Kriterien im Rahmen der Selbstbewertungsprozesse zu erarbeiten. An jeder dieser Veranstaltungen nahm ein Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. teil, mit dem die jeweiligen Ergebnisse in einer Diskussion vertieft wurden.

Im Verlaufe dieser Veranstaltungsreihe stellte sich heraus, daß eines der größten Probleme im Hinblick auf die Selbstbewertungsprozesse in der Wahl eines geeigneten Vorgehens lag. Deshalb fand im Dezember 1999 ein sog. Strategieworkshop statt, in dessen Verlauf die Vertreter des Kernteams und des Projektteams ihre bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Erfahrungen mit der Anwendung des EFQM-Modells diskutierten und einen Vorschlag für das Vorgehen zur Durchführung der Selbstbewertungsprozesse entwickelten. Ein zentrales Element dieses Vorschlages war, daß man sich auf die Durchführung eines Selbstbewertungsprozesses in einem Pilotbereich im Februar 2000 einigte und für diesen eine Vorgehensweise festlegte, die im Anschluß auf ihre Vor- und Nachteile beurteilt werden sollte. In Absprache mit dem zuständigen Vorstandsmitglied einigte man sich darauf, das Pilotprojekt im Fachbereich Forschung und Entwicklung durchzuführen.

Der Selbstbewertungsprozeß in diesem Pilotprojekt wurde in einem Zeitraum von vier Wochen im Rahmen von sechs ganztägigen Workshops vorgenommen, in deren Verlauf ein Team von 12 Vertretern des betroffenen Fachbereiches anhand der Kriterien des EFQM-Modells die Leistungen des Bereiches bewertete und einige Veränderungsvorschläge für die Zukunft erarbeitete. Sowohl die Bewertung der Leistungen des Fachbereiches als auch die Festlegung der Veränderungsvorschläge erfolgte in einer offenen Diskussion unter allen teilnehmenden Vertretern des Bereiches. Die Moderation der Veranstaltungen wurde gemeinsam von je einem Vertreter des Kernteams und des Projektteams übernommen. Aufgrund der durchweg positiven Beurteilung des Verlaufes des Selbstbewertungsprozesses und der mit diesem gewonnenen Ergebnisse wurde das im Pilotprojekt gewählte Vorgehen als Empfehlung für die Durchführung der Selbstbewertungsprozesse in den anderen Unternehmensbereichen festgelegt.

Im Zeitraum von März bis Juli 2000 wurden 18 weitere Selbstbewertungsprozesse in den einzelnen Fachbereichen der MB do Brasil S.A. nach dem beschriebenen Schema durchgeführt. Hinzu kamen zwei weitere Bereiche, in denen auf Wunsch der betroffenen Führungskräfte der Selbstbewertungsprozeß in Form der oben erwähnten Alternative des Einsatzes eines Fragebogens vorgenommen wurde. Insgesamt führten rund 80 Prozent der Bereiche eine Selbstbewertung ihrer Leistungen durch. Die Umsetzung der dabei erarbeiteten Veränderungsvorschläge lag ausschließlich im Verantwortungsbereich der jeweiligen Fachbereiche und fiel in den einzelnen Bereichen entsprechend unterschiedlich aus. Dies galt auch für die Präsentation der Ergebnisse, die im wesentlichen in den einzelnen Bereichen vorgenommen wurde. Aufgrund der bereichsübergreifend überwiegend positiven Beurteilung dieser Ergebnisse sprach sich der Vorstand der MB do Brasil S.A. für eine Fortsetzung des Veränderungsvorhabens in den nächsten Jahren aus.

4.3 Methoden zur Untersuchung der Veränderungsprozesse

In Anlehnung an das in Kapitel 2.2 beschriebene Forschungsverständnis dienten qualitative Forschungsmethoden als Basis für die Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse in der vorlie-

genden Arbeit. Das zentrale Ziel solcher Methoden liegt in der möglichst vorurteilsfreien, flexiblen und interpretativ-verstehenden Auseinandersetzung mit dem betrachteten Forschungsbereich.¹⁹³ Die untersuchten realen Situationen sollen dabei nicht so stark beeinflusst werden, wie dies in experimentellen Situationen geschieht.¹⁹⁴ Eine zentrale Rolle unter den qualitativen Forschungsmethoden wird den Methoden des Interviews und der Beobachtung zuteil. Diese bildeten neben informellen Gesprächen und der Analyse von Dokumenten die Basis für die Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben in dieser Arbeit.

Die genannten Methoden sollten einen umfassenden Einblick in die beiden Veränderungsprozesse gewähren, um ein möglichst facettenreiches und in sich konsistentes Bild der Rahmenbedingungen, Ereignisse und Vorgänge der Prozesse zu gewinnen. Dieses Bild sollte durch eine gemeinsame Deutung wichtiger Phänomene mit den an den Veränderungsprozessen beteiligten und von diesen betroffenen Akteuren entstehen und unterschiedliche Sichtweisen auf das Geschehen in den beiden Veränderungsvorhaben berücksichtigen.

Nachfolgend sollen die Anwendung der vier erwähnten Methoden im Rahmen der Untersuchung in der vorliegenden Arbeit in Form eines Überblicks beschrieben und ihre wesentlichen Vorteile aber auch mögliche Gefahren aufgezeigt werden. Es handelt sich dabei um die Methoden

- des qualitativen Interviews,
- des informellen Gesprächs,
- der Beobachtung und
- der Dokumentenanalyse.

Methode des qualitativen Interviews

Interviews werden in der qualitativen Forschung gerne und häufig eingesetzt, vor allem weil sie einen raschen und auf den ersten Blick unkomplizierten Zugang zum betrachteten Forschungsfeld versprechen. Die Ausführungen weiter unten in diesem Abschnitt werden jedoch einige nicht zu ignorierenden Grenzen, Probleme und Fehlerquellen solcher Interviews verdeutlichen.

Es existieren eine ganze Reihe verschiedenartiger Interviewverfahren, die sehr unterschiedlichen Zielen, wie der einfachen Sammlung von Daten und Informationen, der Prüfung von Hypothesen oder der Entwicklung neuer Theorien, dienen können. Diese verschiedenen Interviewverfahren lassen sich beispielsweise danach klassifizieren, wie stark das jeweilige Verfahren die Antworten der befragten Interviewpartner vorstrukturiert. Auf der Basis einer derartigen Klassifizierung können stark strukturierende Verfahren, die den betroffenen Interviewpartnern kaum Freiräume bei der Beantwortung der an sie gerichteten Fragen lassen, von sehr offenen und flexiblen Verfahren unterschieden werden. Zwischen diesen beiden Polen, die in der Regel als standardisierte bzw. nicht-

¹⁹³ Vgl. hierzu auch die detaillierteren Ausführungen in Kapitel 2.2 dieser Arbeit.

¹⁹⁴ Vgl. *Fatzer*, 1996b, S. 80.

standardisierte Interviews bezeichnet werden, erstreckt sich ein weites Feld von Interviewtechniken mit zum Teil fließenden Übergängen.

Kennzeichnend für die Verfahren, die sich eher den standardisierten Interviews zurechnen lassen, ist ein Leitfaden mit vorformulierten Fragen oder Themen, der im Verlaufe des Interviews als Orientierung dienen und eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Interviews erlauben soll. Die Fragen und Themen des Leitfadens lassen sich nur auf der Basis fundierter, theoretischer oder empirischer Kenntnisse formulieren, weshalb ein gewisses Vorverständnis der untersuchten Thematik erforderlich ist. Die Ausgestaltung des Leitfadens ist dabei in sehr unterschiedlicher Form möglich und hat erhebliche Auswirkungen auf den Grad der Strukturierung der Interviews. Der Einsatz standardisierter Interviews ist mit der grundsätzlichen Gefahr verbunden, daß sich die Interviews zu einem Frage- und Antwort-Dialog entwickeln und den Befragten kaum Raum für ausführlichere Darstellungen und die Erörterung der von ihnen als relevant erachteten Themen gelassen wird. Der Leitfaden wird gerne als ein Mittel zur Informationsgewinnung betrachtet, gerät jedoch nicht selten zu einem Mittel der Blockierung der eigentlich interessanten Informationen.¹⁹⁵

Unter der Bezeichnung nicht-standardisierte Interviews werden eine Reihe von Interviewformen zusammengefaßt, denen es im Kern darum geht, die Befragten zu Erzählungen anzuregen und sie dann möglichst frei und ohne Beeinflussung erzählen zu lassen, um so vor allem die von ihnen als relevant betrachteten Sachverhalte zu erörtern.¹⁹⁶ Im Gegensatz zu den auf einem Leitfaden basierenden standardisierten Interviews ist die gesamte Interviewführung darauf ausgerichtet, den Befragten die Strukturierung des Interviewverlaufes und der thematisierten Sachverhalte zu überlassen. Entsprechend sollten die Vorgaben des Interviewers möglichst offen ausfallen und seine Rolle im wesentlichen auf die eines interessierten Zuhörers beschränkt bleiben. Das nicht-standardisierte Interview richtet höhere Anforderungen an den jeweiligen Interviewer, der sich in erster Linie um einen geeigneten Einstieg in ein Gespräch zu bemühen hat und dann flexibel und gleichzeitig zurückhaltend den weiteren Verlauf des Gespräches gestalten sollte. Bei den befragten Interviewpartnern setzt das standardisierte Interview den Willen und die Kompetenz voraus, die eigene Meinung und Einschätzung zu den thematisierten Sachverhalten darzustellen.¹⁹⁷

Für die in der vorliegenden Arbeit verfolgte Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben lag eine Orientierung an den Verfahren der nicht-standardisierten Interviews nahe, weil es in erster Linie darum ging, mit Hilfe der Interviews die subjektiven Einschätzungen einer Reihe beteiligter und betroffener Akteure zu einzelnen Ereignissen und Vorgängen in den Vorhaben aufzunehmen. Dabei stand weniger die Vergleichbarkeit der Darstellungen verschiedener Interviewpartner zu ein und demselben Sachverhalt im Mittelpunkt des Interesses, sondern vielmehr die Auseinandersetzung mit vielfältigen Meinungen und Einschätzungen zu den zentralen Geschehnissen im gesamten Verlauf der beiden Veränderungsprozesse. Zu diesem Zweck erfolgte im Vorfeld der jeweiligen Interviews eine Auseinandersetzung mit den jüngsten Aktivitäten der Veränderungsvorhaben durch den Einsatz

¹⁹⁵ Dieses Problem wird häufig mit dem Begriff der „Leitfadenbürokratie“ bezeichnet. Vgl. *Friebertshäuser*, 1997a, S. 377.

¹⁹⁶ Aufgrund der im Mittelpunkt dieser Interviewtechniken stehenden Erzählungen der befragten Interviewpartner werden diese Techniken auch als narrative Interviews bezeichnet. Vgl. *Stier*, 1996, S. 191.

¹⁹⁷ Vgl. *Friebertshäuser*, 1997a, S. 387.

anderer Forschungsinstrumente, vor allem der Dokumentenanalyse und der Beobachtung. Um die subjektiven Einschätzungen der Interviewpartner zu diesen Aktivitäten in den untersuchten Veränderungsprozessen zu ermitteln, sollten lediglich einige unstrukturierte Themen vorbereitet werden, die als offen gehaltene Erzählaufforderungen an die befragten Interviewpartner dienen und diesen große Freiräume eröffnen sollten, ihre Sichtweisen und Erfahrungen anhand konkreter Schilderungen von Erlebnissen möglichst unbeeinflusst präsentieren zu können.¹⁹⁸ Als sehr bedeutsam erwies sich dabei die Bereitschaft, auch den auf den ersten Blick unwichtigen Argumentationen der Interviewpartner zu folgen, weil sich gerade auf diese Weise immer wieder neue und überraschende Aspekte ergaben, die sich als wichtig für das Entstehen eines differenzierten Gesamtbildes der beiden untersuchten Veränderungsvorhaben herausstellen sollten und auch Hinweise auf eventuelle Fehleinschätzungen geben konnten.¹⁹⁹ Die in den Interviews erfaßten Informationen wurden formlos in einem Bericht schriftlich festgehalten und den Interviewpartnern auf Wunsch zur Einsicht vorgelegt. Diese hatten so die Möglichkeit, Veränderungen an diesem Bericht vorzunehmen.

Durch die – zumindest in Grundzügen – geschilderte Vorgehensweise für die Interviews sollte vor allem der oben erwähnten Gefahr der auf einem Leitfaden basierenden standardisierten Interviews begegnet werden, nach der diese leicht zu einem Frage- und Antwort-Dialog führen können und den Befragten kaum Raum für ausführlichere Darstellungen und die Erörterung der von ihnen als relevant erachteten Themen lassen. Als vorteilhaft erwies sich in diesem Zusammenhang auch die Bereitschaft der meisten Interviewpartner, zeitlich sehr flexibel für die Gespräche zur Verfügung zu stehen, was eine spontane und offene Interviewführung ermöglichte. Von großer Bedeutung für den Erfolg der Interviews war es, eine gemeinsame Kommunikationsebene mit den Gesprächspartnern zu finden. Hierzu war eine Auseinandersetzung mit den zentralen Begriffen, Produktbezeichnungen und Abkürzungen der untersuchten Fachbereiche des Unternehmens unabdingbar, um einen fundierten Einblick in die typische Fachsprache der Vertreter dieser Bereiche zu erhalten und ihre Anerkennung zu gewinnen. Als sehr vorteilhaft erwies sich in diesem Zusammenhang im Veränderungsprozeß ABC/pQMS, daß im ersten Teilprojekt zur Optimierung der Beschaffungsprozesse bereits wertvolle Informationen über den Kontext des Unternehmens, seine Produkte sowie bestimmte Verfahren und Methoden gesammelt werden konnten, die eine geeignete Ausgangsbasis für die Untersuchung des Teilprojektes zur Optimierung der Geschäftsprozesse im CKD-Bereich bildeten. Gleichzeitig bot sich im Verlaufe des ersten Teilprojektes die Möglichkeit, eine gute Beziehung zu den zentralen Akteuren des Veränderungsprozesses, insbesondere den externen Beratern und den anderen Teilnehmern des Kernteams des Projektes, aufzubauen. Auch dies erwies sich als sehr positiv für die Ausgangssituation der eigentlichen Untersuchung des genannten zweiten Teilprojektes im Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Im Veränderungsvorhaben EFQM kam es zwar zu keinem Teilprojekt, das zu einer Ausbildung einer geeigneten Untersuchungsbasis hätte genutzt werden können, doch die insgesamt längere Projektdauer und die umfangreiche Vorbereitungsphase dieses Vorhabens ermöglichten ebenfalls eine gute Ausgangsbasis für die Untersuchung. Um die Bereitschaft

¹⁹⁸ Auch wenn Interviewer theoretisch keinen Einfluß auf die Befragten ausüben sollten, läßt sich dies praktisch nie vollständig vermeiden. Interviews werden immer auch von den Interaktionen zwischen dem Interviewer und seinen Interviewpartnern abhängig sein, weshalb sie zu den sog. reaktiven Meßverfahren gezählt werden. Vgl. *Stier*, 1996, S. 187.

¹⁹⁹ Vgl. *Hartmann*, 1995a, S. 11.

potentieller Interviewpartner zur Teilnahme an den Interviews zu erhöhen, war einerseits eine allgemein gute Beziehung zu ihnen im gesamten Verlauf der Veränderungsvorhaben bedeutsam, andererseits mußte man ihnen auch etwas anbieten können, zumindest die Aussicht auf ein interessantes Gespräch. Nicht selten erwarteten die Interviewpartner vor diesem Hintergrund eigene Einschätzungen des Interviewers zu der jeweiligen Lage des Veränderungsprozesses bzw. den thematisierten Geschehnissen. So problematisch dies im Hinblick auf eine mögliche Beeinflussung der Meinungsbildung des Interviewpartners sein kann, erschien es teilweise als unvermeidlich, um die Interviews erfolgsversprechend zu führen. In jedem Fall wurde aber versucht, den Verlauf der Interviews möglichst wenig durch die Meinung des Interviewers zu beeinflussen, indem eine differenzierte und allgemeingültige Einschätzung zu den betrachteten Sachverhalten gegeben wurde.

Trotz der gewählten Vorgehensweise, mit der einigen Gefahren der Forschungsmethode der qualitativen Interviews begegnet werden sollte, sollten die Grenzen dieser Methodik nicht ignoriert werden. Vor allem die künstliche Situation der Interviews, in der im Gegensatz zu den nachher dargestellten Methoden der Beobachtung und der Dokumentenanalyse Informationen ausschließlich zu Forschungszwecken produziert werden, kann dazu führen, daß sich die Meinungsäußerungen der befragten Interviewpartner erheblich von den Äußerungen zu den gleichen Fragestellungen unter „natürlichen“ Bedingungen unterscheiden können. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, daß ihre Darstellungen in den Interviews sozial folgenlos bleiben, sofern ihnen Anonymität zugesichert wird.²⁰⁰ Andererseits neigen viele Interviewpartner dazu, ihre Darstellungen an den vermuteten Erwartungen der Interviewer und ihrer sozialen Umwelt auszurichten.²⁰¹ Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Interviews von einer Reihe weiterer Faktoren beeinflußt, wie den unvermeidlichen nonverbalen und verbalen Reaktionen des Interviewers auf die Äußerungen des Befragten, den eventuellen Mißverständnisse zwischen dem Interviewer und seinem Interviewpartner oder den vielfältigen Rahmenbedingungen eines Interviews, beispielsweise der Gesprächsatmosphäre oder der Sprache, Kleidung und dem Auftreten des Interviewers und seines Interviewpartners. Neben der gewählten Vorgehensweise für die Interviews sollte diesen Grenzen der Methodik in erster Linie durch den Einsatz weiterer Forschungsmethoden begegnet werden, die nachfolgend betrachtet werden.

Insgesamt wurden in der geschilderten Art und Weise im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS 44 Interviews und im Vorhaben EFQM 35 Interviews geführt.²⁰² Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS waren die Interviews weitestgehend gleich verteilt über alle Phasen des Projektes und betrafen vor allem die Vertreter des Kernteams und des Projektteams, in deren Verantwortungsbereich die zentralen operativen Aufgaben des Projektes lagen. Im Vorhaben EFQM hingegen lag der Schwerpunkt der Interviews auf der Vorbereitungs- und Durchführungsphase und beschränkte sich im wesentlichen auf die Vertreter des Kernteams und Projektteams, obwohl auch den beteiligten Akteuren aus den einzelnen Fachbereichen eine große Bedeutung im Rahmen der Selbstbewertungsprozesse zuteil

²⁰⁰ Vgl. *Stier*, 1996, S. 187.

²⁰¹ Vgl. *Selg; Klapprott; Kamenz*, 1992a, S. 337.

²⁰² Ein Überblick über die einzelnen Interviews in den beiden untersuchten Veränderungsvorhaben kann den Tabellen im Anhang dieser Arbeit entnommen werden.

wurde. Dies lag zum einen daran, daß die Abschlußphase des Projektes sehr kurz ausfiel und nach mehreren Verzögerungen nur zum Teil in den Untersuchungszeitraum fiel, und zum anderen an der Schwierigkeit, zu den Vertretern der Fachbereiche die geeigneten Kontakte aufzubauen. Während dies in beiden Vorhaben zu den Vertretern des Kernteams und des Projektteams aufgrund der täglichen gemeinsamen Arbeit und der großen zeitlichen Dauer leicht möglich war, führte die insgesamt sehr kurze Beteiligung der Vertreter der einzelnen Fachbereiche zu der Problematik, daß es zu weniger intensiven Kontakten mit ihnen kam, was die Vereinbarung von Interviews erschwerte.

Methode des informellen Gesprächs

Eine wichtige Ergänzung zu den Interviews stellten informelle Gespräche mit den an den Veränderungsvorhaben beteiligten Akteuren dar, die über den gesamten Verlauf der Vorhaben zu vielen Gelegenheiten, beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Mittagessen oder in Sitzungspausen, erfolgten. Sie dienten in erster Linie der Ausbildung allgemeiner Eindrücke, die allerdings nicht systematisch festgehalten und ausgewertet wurden, sondern vielmehr dazu dienten, das Gesamtbild der beiden untersuchten Veränderungsprozesse abzurunden.

Der Ablauf, die Vorteile und die Gefahren informeller Gespräche sind mit den ausführlich geschilderten qualitativen Interviews weitestgehend vergleichbar und sollen an dieser Stelle nicht noch einmal wiederholt werden. Der Übergang zwischen den dargestellten qualitativen Interviews und informellen Gesprächen war in der Untersuchung ohnehin fließend. So fielen einige wenige Interviews – vor allem aus Zeitgründen – kürzer aus als das ein oder andere informelle Gespräch und entsprechend konnte sich auch der Erkenntnisgewinn mancher Interviews als kleiner erweisen als der einzelner informeller Gespräche. Umgekehrt entwickelten sich aus manchen informellen Gesprächen intensive Diskussionen über verschiedene Sachverhalte, die mit wesentlichen neuen Erkenntnissen verbunden waren und dann auch um die Aufnahme schriftlicher Ergebnisse und deren Berücksichtigung in der Fallstudie ergänzt wurden.

Zu der Anzahl informeller Kontakte und Gespräche im Rahmen der gesamten Untersuchung können keine genauen Angaben gemacht werden. Auf jeden Fall erhöhte sich diese Anzahl mit fortschreitender Dauer der Projekte, weil sich aufgrund der täglichen Zusammenarbeit immer mehr Gelegenheiten zu solchen Begegnungen ergaben.

Methode der Beobachtung

Im Gegensatz zu der aus dem Alltagsleben vertrauten Beobachtung ist die wissenschaftliche Beobachtung dadurch gekennzeichnet, daß sie zielgerichtet und methodisch kontrolliert durchgeführt wird.²⁰³ Grundlage der Zielgerichtetheit einer Beobachtung bildet deren Ausrichtung an einem bestimmten Erkenntnisinteresse, das von dem verfolgten Forschungsziel bestimmt wird. Allgemeines Ziel einer Beobachtung ist es, den Ablauf und die Bedeutung einzelner Handlungen und Handlungszusammenhänge zu erfassen. Sie richtet sich also auf soziale Prozesse, die durch vielfältige Aktivitäten einer mitunter großen Zahl von Handelnden gekennzeichnet sind und sich während des Beob-

²⁰³ Vgl. Stier, 1996, S. 169.

achtens ständig verändern.²⁰⁴ Im Mittelpunkt einer Beobachtung steht die Identifizierung einer Reihe von Elementen einer komplexen Beobachtungssituation, die Informationen zu der untersuchten Thematik geben könnten.

In Abhängigkeit von der Art der Beobachtungssituation und des Beobachtungsvorgangs lassen sich eine Reihe von Varianten der Methodik der Beobachtung voneinander abgrenzen:²⁰⁵ Diese Varianten unterscheiden sich dahingehend,

- ob die Beobachtung verdeckt oder offen erfolgt, der Beobachter also als solcher erkennbar ist oder nicht,
- ob die Beobachtungssituation künstlich oder natürlich ist, also eigens zu Forschungszwecken eingerichtet wurde oder nicht,
- ob der Beobachter an den beobachteten Interaktionen teilnimmt oder er sich außerhalb des Forschungsfeldes aufhält und
- ob die Beobachtung systematisch mit einem standardisierten Beobachtungsschema oder un-systematisch und dem spontanen Interesse des Beobachters folgend durchgeführt wird.

Die in dieser Arbeit verfolgte Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben legte die Varianten einer offenen Beobachtung ausgewählter natürlicher Situationen der beiden Vorhaben nahe, wobei der Beobachter in der Regel unmittelbar an den Interaktionen teilnahm, um einerseits einen engeren Kontakt mit den an den Vorhaben beteiligten und von diesen betroffenen Akteuren zu erhalten und damit andererseits einen insgesamt besseren Zugang zu dem Forschungsfeld zu erreichen. Die Beobachtungen wurden dabei, vor allem zu Beginn der Untersuchungen, durch das spontane Interesse des Beobachters gelenkt und orientierten sich nur grob an einigen allgemeinen Beobachtungskategorien. Es handelte sich also im wesentlichen um unsystematische Beobachtungen, mit denen dem Sachverhalt Rechnung getragen werden sollte, daß über die Beobachtungssituationen nur sehr eingeschränkte Kenntnisse vorlagen und entsprechend kein ausgefeiltes Kategoriensystem hätte formuliert werden können. Dies bedeutete, daß gerade während der ersten Beobachtungen die Beobachtungsfelder relativ unstrukturiert betrachtet wurden und einfach alles Auffallende notiert wurde. Erst im weiteren Verlaufe der Projekte ergaben sich aus den zuvor festgehaltenen Beobachtungsergebnisse zusammenhängende Eindrücke zu den untersuchten Veränderungsvorhaben und gleichzeitig wurden die folgenden Beobachtungen zunehmend systematischer.

Mit Hilfe der Methode der Beobachtung sollten im Zuge der Untersuchungen der beiden Veränderungsvorhaben einige ausgewählte Veranstaltungen der Vorhaben, wie Workshops, Besprechungen und Präsentationen, betrachtet werden. Dabei wurden letztlich alle Veranstaltungen berücksichtigt, die nicht in ähnlicher Form bereits Gegenstand einer Beobachtung waren oder einen Zugang nicht ermöglichten, wie beispielsweise einige wenige Präsentationen vor einem Kreis zentraler Führungskräfte des Unternehmens im Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Zur Vorbereitung auf die Beobachtung einer Veranstaltung wurde mit den für ihre Durchführung verantwortlichen Akteuren die Teil-

²⁰⁴ Vgl. Selg; Klapprott; Kamenz, 1992, S. 323.

²⁰⁵ Vgl. Selg; Klapprott; Kamenz, 1992, S. 326f.

nahme an dieser Veranstaltung abgesprochen. Dabei fiel auch eine Entscheidung über die Form der Teilnahme an diesen Veranstaltungen, wobei die grundsätzlichen Möglichkeiten einer eher passiv beobachtenden oder einer aktiv mitarbeitenden Teilnahme zur Auswahl standen. Der Ablauf der Beobachtungen orientierte sich an der gewählten Form der Teilnahme an der jeweiligen Veranstaltung und der Art der Veranstaltung. In jedem Fall wurde versucht, möglichst wenig Einfluß auf das Verhalten der an der Veranstaltung beteiligten Akteure auszuüben. Die im Verlaufe der Beobachtung erfaßten Informationen wurden abschließend in einem Bericht schriftlich festgehalten und die neuen Erkenntnisse in den größeren Zusammenhang der Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben eingeordnet. Auf diese Weise sollte auch eine Basis für weitere Beobachtungen und den Einsatz der anderen Methoden gebildet werden.

Die Ergebnisse einer Beobachtung hängen sehr stark von der Interpretation der beobachteten Handlungen und Handlungszusammenhänge durch den Beobachter ab. Hierin liegt auch die größte Gefahr dieser Methodik, weil die subjektive Bedeutung einer Handlung für die Handelnden grundsätzlich von der Bedeutung abweichen kann, die ihr der Beobachter beimißt. So kann beispielsweise ein Handelnder mit bestimmten Gesten oder Aktivitäten etwas ganz anderes bezwecken als ihm vom Beobachter unterstellt wird. Als problematisch an der Methodik der Beobachtung kann sich ferner die Tendenz erweisen, daß ein Beobachter auch unzusammenhängende Einzelereignisse aufgrund seiner eigenen Erwartungen zu seiner Meinung nach sinnvollen Einheiten zusammenfaßt, gegebenenfalls sogar fehlende Teile ergänzt und somit die Beobachtungssituation entsprechend der eigenen Deutung neu strukturiert.²⁰⁶ Diesen Gefahren sollte in der Untersuchung der vorliegenden Arbeit einerseits durch eine grundsätzlich vorsichtige Auseinandersetzung mit den beobachteten Situationen im oben beschriebenen Sinne und andererseits durch die Prüfung der Ergebnisse durch den gleichzeitigen Einsatz der anderen Forschungsmethoden begegnet werden.

Im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS erfolgten insgesamt 8 Beobachtungen und im Vorhaben EFQM 12 Beobachtungen. Diese im Vergleich zu der Anzahl der Interviews vergleichsweise niedrig erscheinende Zahl an Beobachtungen in den beiden Veränderungsprozessen relativiert sich dadurch, daß die meisten der betrachteten Veranstaltungen über mehrere Tage durchgeführt und auch beobachtet wurden. Bis auf wenige Ausnahmen konnten alle bedeutenden Veranstaltungen in den untersuchten Vorhaben berücksichtigt werden. Dies war nicht zuletzt den Vertretern aus dem PRO-Team zu verdanken, die immer wieder einen Zugang zu den Veranstaltungen ermöglichten.

Methoden der Dokumentenanalyse

Ergänzend zu den beschriebenen Methoden des qualitativen Interviews, des informellen Gesprächs und der teilnehmenden Beobachtung wurden zahlreiche und umfangreiche Dokumente analysiert, die im Verlaufe der beiden untersuchten Veränderungsprozesse genutzt oder erstellt wurden. Als Grundlage hierfür diente die Methode der Dokumentenanalyse, die als Hauptanwendungsgebiet der sog. Inhaltsanalyse sowohl eine Form der Datenerhebung als auch eine Analysetechnik darstellt. Mit der Dokumentenanalyse wird das Ziel verfolgt, aus den analysierten Dokumenten gewisse Informationen zu entnehmen, mit denen Aussagen über die untersuchten Realitätsausschnitte außerhalb der

²⁰⁶ Vgl. Selg, Klapprott, Kamenz, 1992, S. 325.

Dokumente gewonnen werden sollen.²⁰⁷ Die Dokumente dienen in diesem Sinne lediglich als Informationsträger für die betrachteten realen Ereignisse, Vorgänge und Situationen.

Kennzeichnend für die Dokumentenanalyse ist, daß die analysierten Dokumente durch die Analyse nicht verändert werden und die Analyse jederzeit wiederholt werden kann, wobei die gleichen Ergebnisse erreicht werden sollten. Im Gegensatz zu den anderen betrachteten Forschungsmethoden, die sich nie identisch wiederholen ließen, zählt die Dokumentenanalyse deshalb zu den sog. nicht-reaktiven Meßverfahren.²⁰⁸

Ausgangspunkt einer Dokumentenanalyse bildet die Festlegung der zu analysierenden Dokumente, die für die untersuchte Fragestellung von Bedeutung sein könnten und zugänglich sein müssen. In der Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse der vorliegenden Arbeit wurden alle veröffentlichten und unveröffentlichten Dokumente, die im Verlaufe der beiden Vorhaben entstanden oder eingesetzt wurden, im Rahmen der Dokumentenanalyse berücksichtigt. Vor allem bei den wenigen veröffentlichten Dokumenten war zu beachten, daß deren Veröffentlichung mit bestimmten Absichten erfolgte, weshalb sie entsprechend vorsichtig interpretiert werden sollten. Als bedeutsamer für die Untersuchung der Veränderungsprozesse wurden allerdings die unveröffentlichten Dokumente angesehen, die ausschließlich zu unternehmensinternen Zwecken im Verlaufe der Veränderungsvorhaben erstellt oder eingesetzt wurden. Es handelte sich beispielsweise um Dokumente zu Planungen von Projektphasen, Wochenberichte zum Stand der Veränderungsvorhaben oder Präsentationen von Zwischen- und Endergebnissen. Auch bei ihrer Analyse war zu beachten, daß die Verfasser mitunter ganz bestimmte Interessen und Ziele mit diesen Dokumenten verfolgten. Die Methode der Dokumentenanalyse sollte nicht nur das allgemeine Verständnis der beiden untersuchten Veränderungsprozesse erhöhen, sondern auch die Vorbereitung des Einsatzes der anderen Methoden, vor allem der qualitativen Interviews und der teilnehmenden Beobachtungen, gezielt unterstützen.

Insgesamt wurden im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS ungefähr 2000 Seiten und im Vorhaben EFQM rund 400 Seiten verschiedener Dokumente berücksichtigt. Die vergleichsweise große Seitenzahl im Veränderungsprozeß ABC/pQMS war in erster Linie auf die Arbeitsweise der beteiligten Berater zurückzuführen, die während des gesamten Projektverlaufes alle Ergebnisse in den oben genannten Dokumenten festzuhalten versuchten und auch eine sehr umfangreiche schriftliche Abschlußpräsentation erarbeiteten. Demgegenüber war das Interesse der am Veränderungsvorhaben EFQM beteiligten Akteure des Unternehmens deutlich weniger ausgeprägt, die Ergebnisse im Verlaufe des Vorhabens in schriftlicher Form zu dokumentieren. So kam es nur im Rahmen der Selbstbewertungsprozesse in den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens und im Zuge der abschließenden Präsentation der Projektergebnisse zu der Erstellung einiger schriftlicher Dokumente, die als Basis für die Dokumentenanalyse für die Untersuchung dieses Veränderungsprojektes dienen konnten.²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl. Selg; Klapprott; Kamenz, 1992, S. 299.

²⁰⁸ Vgl. Stier, 1996, S. 165.

²⁰⁹ Zu den einzelnen Dokumenten, die im Rahmen der Dokumentenanalyse berücksichtigt wurden und in die in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit dargestellte Fallstudie Eingang fanden, vgl. auch das Literaturverzeichnis am Ende der Arbeit.

5 Beschreibung und Deutung der untersuchten Veränderungsprozesse

In diesem Kapitel sollen die beiden untersuchten Veränderungsprozesse in Form einer Fallstudie beschrieben und die beobachteten Erscheinungen gedeutet werden. Vor allem durch den Vergleich der beiden Veränderungsvorhaben sollen dabei die Defizite aufgedeckt werden, die sich aus der Problematik des Einsatzes klassischer Beratungen und der von diesen verwandten modischen Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen ergeben. Als Basis für den Vergleich dienen die in Kapitel 3.4 formulierten Hypothesen.

In Anlehnung an zahlreiche Autoren, die sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzen, wird ein dreiteiliges Phasenmodell, das auf Arbeiten von *Lewin* zur Erklärung des Prozesses der Veränderung menschlicher Verhaltensweisen zurückzuführen ist, als strukturierender Rahmen für die Fallstudie verwendet.²¹⁰ In diesem Modell werden die drei Phasen des „Unfreezing“ (dt.: Auftauen), des „Moving“ (dt.: Ändern) und des „Refreezing“ (dt.: Wiedereinfrieren) unterschieden. Diese sollen nachfolgend in Form eines Überblickes erläutert werden.²¹¹

- *Phase des „Unfreezing“ (dt.: Auftauen)*: Im Mittelpunkt der ersten Phase steht die Vorbereitung eines Veränderungsprozesses. Es geht dabei vor allem darum, in der betroffenen Organisation ein ausreichendes Maß an Bereitschaft für die beabsichtigten Veränderungen entstehen zu lassen und die für das jeweilige Veränderungsvorhaben erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.
- *Phase des „Moving“ (dt.: Ändern)*: Die zweite Phase betrifft die eigentliche Durchführung eines Veränderungsprozesses. Sie umfaßt die Auseinandersetzung mit der zu verändernden Situation der betroffenen Organisation und die darauf aufbauenden Bemühungen, Veränderungen festzulegen und umzusetzen.
- *Phase des „Refreezing“ (dt.: Wiedereinfrieren)*: Das Ziel der abschließenden dritten Phase besteht in der Stabilisierung der erfolgreichen Veränderungen, um sie dauerhaft in das Gesamtsystem der jeweiligen Organisation zu integrieren. Gleichzeitig erfolgt eine Beschäftigung mit den erreichten Ergebnissen des Vorhabens und dem weiteren Vorgehen.

Mit dem Ziel einer besseren Verständlichkeit werden diese drei grundsätzlichen Phasen zur Strukturierung der Fallstudie in weitere Teilphasen gegliedert. In jeder dieser Teilphasen werden zunächst die als relevant erachteten Ereignisse und Vorgänge im Veränderungsprozeß ABC/pQMS beschrieben. Im Anschluß erfolgt eine entsprechende Darstellung für den Veränderungsprozeß EFQM. Auf-

²¹⁰ Zu einer Übersicht über einige Modelle für Veränderungsprozesse, die auf einem dreiphasigen Schema basieren und sich damit an der von *Lewin* bereits in den vierziger Jahren vorgegebenen Struktur orientieren, vgl. *Kanter; Stein; Jick*, 1992, S. 375f.

²¹¹ Grundlage der Ausführungen bildet die Darstellung der drei Phasen in *Wimmer*, 1991, S. 108f.

bauend auf diesen Beschreibungen werden abschließend die Verläufe der beiden Veränderungsprozesse miteinander verglichen.²¹²

Das in der Abbildung 9 dargestellte Ablaufschema, das neben den drei Hauptphasen auch die jeweiligen Teilphasen umfaßt, dient somit als Orientierungsrahmen für die gesamte Fallstudie. Da die Verläufe der beiden untersuchten Veränderungsprozesse jedoch nicht in Form einer linearen Abfolge der einzelnen Teilphasen aufgefaßt werden sollten, werden bei der Betrachtung der jeweiligen Teilphasen Bezüge zu vorangehenden oder nachfolgenden Phasen gesetzt. Dies wird in der Abbildung durch die vorwärts und rückwärts gerichteten Pfeile zum Ausdruck gebracht:

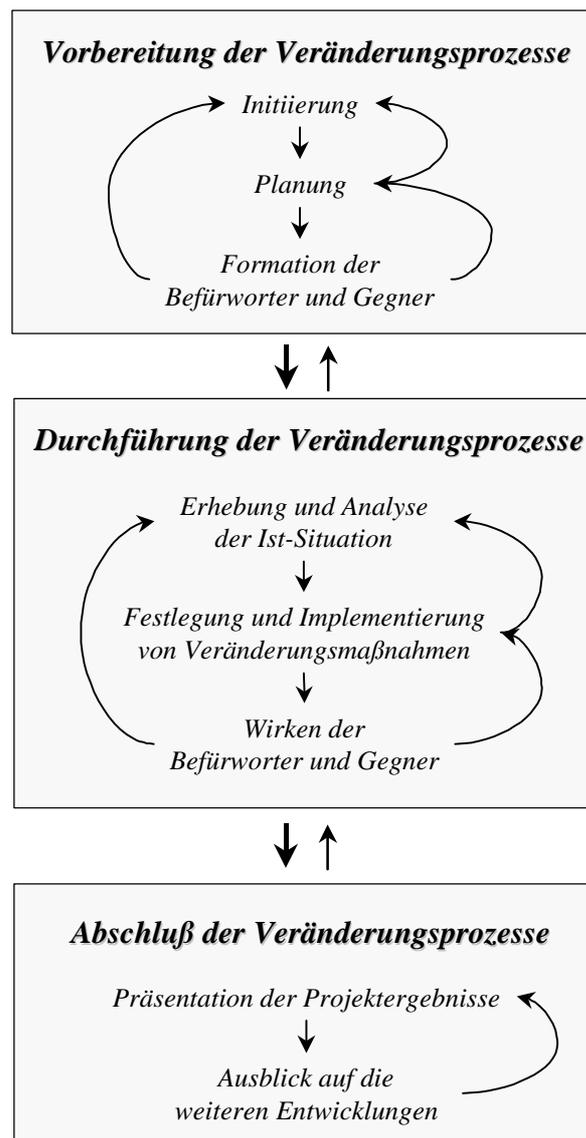


Abbildung 9: Schema für die Untersuchung der beiden betrachteten Veränderungsvorhaben

²¹² Zu einer Abweichung von diesem Vorgehen kommt es nur in der ersten Teilphase der Vorbereitung der Veränderungsprozesse, in der die Initiierung der Prozesse beschrieben und gedeutet wird. In dieser Teilphase wird auch die Initiierung des durch das PRO-Team betreuten, umfassenden Veränderungsprogramms bei der MB do Brasil S.A. in einem eigenen Abschnitt betrachtet. Im Anschluß werden dann die Ereignisse und Vorgänge dargestellt, die der Initiierung der beiden untersuchten Veränderungsvorhaben unmittelbar zugeordnet werden können.

5.1 Vorbereitung der Veränderungsprozesse

Wie die Ausführungen zu der ersten Phase des auf *Lewin* zurückzuführenden Phasenmodells verdeutlicht haben, stehen die Vorbereitungen eines Veränderungsprozesses im Mittelpunkt dieser Phase. Es geht in dieser Startphase in erster Linie darum, in der betroffenen Organisation ein ausreichendes Maß an Bereitschaft für die beabsichtigten Veränderungen entstehen zu lassen und die für das jeweilige Veränderungsvorhaben erforderlichen Ressourcen bereitzustellen.

In den nachfolgenden Abschnitten wird zunächst die Initiierung der beiden untersuchten Veränderungsprozesse betrachtet. Im Anschluß werden die Planungen zu den beiden Veränderungsvorhaben erörtert und abschließend die Formation von Befürwortern und Gegnern der Vorhaben beschrieben.

5.1.1 Initiierung der Veränderungsprozesse

Gegenstand dieses Abschnitts bildet die Initiierung der beiden untersuchten Veränderungsprozesse. Es werden zunächst die als relevant erachteten Ereignisse und Vorgänge im Umfeld der beiden Prozesse beschrieben, das im wesentlichen durch die Arbeit des PRO-Teams geprägt wurde. Dann werden die Ereignisse und Vorgänge der Initiierungsphase dargestellt, die dem Veränderungsvorhaben ABC/pQMS direkt zugeordnet werden können. Eine solche Betrachtung erfolgt im Anschluß auch für den Veränderungsprozeß EFQM. In einem abschließenden und zusammenfassenden Abschnitt werden die Beobachtungen zueinander in Beziehung gesetzt.

Da die Initiierung der Veränderungsprozesse größtenteils vor dem Beginn der Untersuchungen des Autors der vorliegenden Arbeit erfolgte, beruhen die nachfolgenden Ausführungen in weiten Teilen auf Schilderungen von Akteuren, die an den Veränderungsprozessen beteiligt waren und die Initiierung der Prozesse aus unterschiedlicher Nähe und Perspektive mitverfolgen konnten.

5.1.1.1 Veränderungsrahmen PRO

In diesem Abschnitt werden die Auslösung, die Ausbildung einer Begründung und die Entscheidung für die Durchführung der vom PRO-Team betreuten Veränderungsinitiativen bei der MB do Brasil S.A. betrachtet.

Auslösung der Veränderungsinitiativen

Ein zentrales Ereignis für die Auslösung der im Jahre 1997 begonnenen Veränderungsprozesse war der Führungswechsel an der Unternehmensspitze der MB do Brasil S.A. Ende des Jahres 1996. Vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrungen mit der Konkursabwicklung des niederländischen Tochterunternehmens Fokker des Daimler-Benz-Konzerns setzte sich der neue Präsident der MB do Brasil S.A. gleich zu Beginn seiner Amtszeit für die Durchführung einer Reihe tiefgreifender Veränderungsprozesse ein. Hierzu besetzte er das PRO-Team neu, das sich unter der Leitung einer vom Präsidenten ausgewählten und ihm persönlich bereits seit längerer Zeit bekannten jungen Führungskraft aus Deutschland um die Initiierung und Koordinierung einer Reihe fundamentaler Veränderungsvorhaben kümmern sollte.²¹³ Es fiel dem Präsidenten und in der Folgezeit auch dem Leiter des

²¹³ Vergleiche hierzu auch die detaillierteren Ausführungen in Kapitel 4.1 der vorliegenden Arbeit.

PRO-Teams, die an dem Aufbau der von ihnen vorgefundenen Ordnung des Unternehmens nicht beteiligt waren, offenbar leicht, diese Ordnung in Frage zu stellen und sich für grundlegende Veränderungen einzusetzen.

Die Auslösung der Veränderungsprozesse bei der MB do Brasil S.A. war jedoch keineswegs auf das Wirken des neuen Präsidenten und des von ihm bestimmten Leiters des PRO-Teams beschränkt. Der Wechsel an der Führungsspitze der MB do Brasil S.A. bot auch anderen Akteuren im Unternehmen einen willkommenen Anlaß, die sich neu ordnenden Machtverhältnisse für die Durchsetzung eigener Vorstellungen von Veränderungen zu nutzen. So wies beispielsweise eine Führungskraft der mittleren Führungsebene aus dem Controlling-Bereich in einem Interview²¹⁴ darauf hin, daß sie schon lange mit dem bestehenden Berichtssystem zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen des Vorstandes unzufrieden war. Aufgrund des mangelnden Interesses des damaligen Präsidenten der MB do Brasil S.A. ergab sich für diese Führungskraft nie die Möglichkeit zu einer Veränderung dieses Berichtssystems. Bei ihrem Vorstellungsgespräch beim neuen Präsidenten erwähnte sie diesen Sachverhalt, der auf dessen großes Interesse stieß. Die Veränderungsideen der Führungskraft aus dem Controlling-Bereich wurden so Bestandteil eines der vom PRO-Team betreuten Veränderungsprozesse.²¹⁵ Der Führungskraft aus dem Controlling-Bereich wurde in diesem eine verantwortliche Aufgabe zuteil.

Dieses Beispiel verdeutlicht, daß der neue Präsident der MB do Brasil S.A. an einer raschen Unterstützung seines Anliegens der Durchführung einer Reihe tiefgreifender Veränderungsprozesse durch andere einflußreiche Kräfte des Unternehmens sehr interessiert war. Sein Ziel war es offensichtlich, gleich zu Beginn eine Gemeinschaft von Akteuren zu bilden, die sich gemeinsam für die Veränderungsinitiativen einsetzen sollte. Zu dieser Gemeinschaft gehörte auch die Mehrzahl der Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A., die bereits in den ersten Wochen der Amtszeit des neuen Präsidenten im Rahmen einer Vorstandssitzung die Auslösung eines umfassenden Programmes von Veränderungsinitiativen beschlossen. Offen blieb jedoch die konkrete Ausgestaltung dieses Programmes. Wie weiter unten noch deutlich werden wird, wurde diese zu wesentlichen Teilen dem Verantwortungsbereich des sich neu bildenden PRO-Teams zugewiesen.

Ausbildung einer Begründung für die Veränderungen

Zur erfolgreichen Initiierung der Veränderungsprozesse waren die zentralen Befürworter der Prozesse – neben dem neuen Präsidenten, die Vertreter des sich formierenden PRO-Teams und weitere an der Durchführung der Veränderungsprozesse interessierte Akteure – an einer schnellen Ausbildung einer möglichst überzeugenden Begründung für die Notwendigkeit von Veränderungen in ihrem Unternehmen sehr interessiert.

Einen wichtigen Bestandteil dieser Begründung bildete der Verweis auf sich verändernde Bedingungen in der Umwelt des Unternehmens. So wies der neue Präsident beispielsweise in seiner Eröff-

²¹⁴ Vgl. das Interview *PRO-I-030898*.

²¹⁵ Dieser Veränderungsprozeß wurde als „Performance Measurement“ bezeichnet. Sein zentrales Anliegen war eine grundlegende Überarbeitung aller bestehenden Berichtssysteme der Bereiche des Controlling und des Rechnungswesens der MB do Brasil S.A.

nungsrede auf dem vom neu gebildeten PRO-Team im Oktober 1997 veranstalteten Workshop zum Auftakt der Durchführung des umfassenden Programmes von Veränderungsinitiativen darauf hin, daß sich die Umweltbedingungen der MB do Brasil S.A. in den vergangenen Jahren gravierend geändert hätten und man dringend Veränderungen der internen Strukturen und Abläufe benötige, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können. Als seiner Einschätzung nach zentrales Problem der MB do Brasil S.A. stellte er eine grundlegend veränderte Wettbewerbssituation des Unternehmens heraus. Diese führte er auf eine in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich gestiegene Zahl von Wettbewerbern und sich rasch verändernde Kundenbedürfnisse zurück, auf die man bislang unzureichend reagiert hätte. Die Folge dieser Entwicklung wären Verluste von Marktanteilen bei nahezu allen Produkten gewesen, die sich noch immer fortsetzten.²¹⁶

Ziel der Ausführungen des Präsidenten war es offensichtlich, die angestrebten Veränderungsprozesse als unausweichliche Konsequenz der geänderten Bedingungen im Umfeld der MB do Brasil S.A. darzustellen. Er bezog sich dabei vor allem auf allgemein akzeptierte Veränderungen, die, einem Interview mit dem Leiter des PRO-Teams zufolge, im Vorfeld der genannten Veranstaltung sorgfältig entwickelt wurden. Hierzu führten die Vertreter des PRO-Teams eine Reihe von Gesprächen mit den meisten Führungskräften der oberen Führungsebene der MB do Brasil S.A., in denen diese ihre Sicht der Lage des Unternehmens und seines Umfeldes erläutern sollten.²¹⁷ Man war also darum bemüht, eine möglichst von allen zentralen Akteuren der MB do Brasil S.A. geteilte Einschätzung der Situation des Unternehmens und seines Umfeldes zu ermitteln, um so eine allgemein akzeptierte Begründung für die angestrebten Veränderungen konstruieren zu können. Den Kern dieser Begründung bildeten die oben dargestellten Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens, auf die man mit den Veränderungsvorhaben geeignet reagieren wollte.

Entscheidung für die Durchführung der Veränderungsprozesse

Die Entscheidung für die Durchführung der Veränderungsprozesse fiel bereits in den ersten Wochen der Amtszeit des neuen Präsidenten durch die Mitglieder des Vorstandes der MB do Brasil S.A. Diese gaben jedoch dem neu formierten PRO-Team lediglich eine Reihe allgemeiner Aufgaben vor und ließen die Anzahl, die Art und den Umfang der Veränderungsprozesse offen. Eine Festlegung auf konkrete Veränderungsprozesse erfolgte erst im Verlaufe der Zeit und lag vor allem im Verantwortungsbereich der Vertreter des PRO-Teams, denen große Freiheiten bei der Initiierung und Durchführung der Veränderungsbemühungen gewährt wurden. Zugleich eröffneten sich dadurch vielfältige Möglichkeiten für externe Akteure, auf die Initiierung der Veränderungsinitiativen Einfluß zu nehmen. Die beiden folgenden Abschnitte werden dies anhand der Darstellung der Initiierung der Veränderungsprozesse ABC/pQMS und EFQM verdeutlichen.

²¹⁶ Vgl. das Interview PRO-I-110998.

²¹⁷ Vgl. das Interview PRO-I-110998.

5.1.1.2 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

In Anlehnung an das Schema des vorangehenden Abschnitts werden in diesem Teil zunächst die Auslösung, im Anschluß die Ausbildung einer Begründung und abschließend die Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS betrachtet.

Auslösung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS

Schon bald nachdem das neu gebildete PRO-Team seine Arbeit aufgenommen hatte, wurde deutlich, daß mit einem der durchzuführenden Veränderungsprozesse die Optimierung einer Reihe wettbewerbskritischer Geschäftsprozesse im administrativen Bereich erfolgen sollte. Dies war vor allem auf das Interesse des neuen Präsidenten und einiger seiner Vorstandskollegen zurückzuführen, die Produktions- und Verwaltungskapazitäten der MB do Brasil S.A. auszuweiten ohne dadurch neue Kosten entstehen zu lassen. Mit Hilfe dieses Veränderungsvorhabens sollten deshalb vorrangig Kosteneinsparungspotentiale in den bestehenden Abläufen des administrativen Bereiches identifiziert werden.

Um diese an sie gerichtete Aufgabe zu erfüllen, nahmen die Vertreter des PRO-Teams zu Beginn des Jahres 1998 Kontakt mit der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« aus der Zentrale des DaimlerChrysler-Konzerns in Deutschland auf.²¹⁸ Diese Gruppe war für die konzernweite Durchführung von Projekten zur kostenorientierten Optimierung von Geschäftsprozessen nach einer einheitlichen Methodik verantwortlich. Die Vertreter des PRO-Teams vereinbarten mit dem Leiter der TaskForce-Gruppe, daß diese im Rahmen eines Workshops in Brasilien einen Vorschlag für die Durchführung eines Veränderungsprojektes präsentieren sollte. Dieser Workshop fand im Februar 1998 unter Beteiligung einer Reihe von Führungskräften aus verschiedenen administrativen Bereichen der MB do Brasil S.A. und der Vertreter des PRO-Teams statt.

Die Kontaktaufnahme der Vertreter des PRO-Teams mit der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« verdeutlicht, daß die Akteure des PRO-Teams von sich aus um eine Hilfe bei der an sie gerichteten Aufgabe der Optimierung wettbewerbskritischer Geschäftsprozesse nachsuchten und damit gleichzeitig den Veränderungsprozeß ABC/pQMS²¹⁹ für die Einflußnahme durch externe Akteure öffneten. Offensichtlich waren sie der Auffassung, in ihrem Unternehmen nicht über ausreichendes Wissen und die nötigen Kompetenzen für eine eigenständige Planung und Durchführung eines solchen Veränderungsprozesses zu verfügen. Die Kontaktaufnahme der Vertreter des PRO-Teams mit der TaskForce-Gruppe läßt sich aber auch auf ein gewisses Maß an Druck aus ihrer Umwelt zurückführen. So sind die Gruppen der Konzernzentrale, wie in diesem Fall die TaskForce-Gruppe, grundsätzlich daran interessiert, konzernweit möglichst viele Projekte zu akquirieren und so ihre eigene Existenz zu sichern bzw. auszubauen. Sie verfügen in der Regel über viele persönliche Beziehungen, die es ihnen erlauben, für die von ihnen vertretenen Veränderungskonzepte zu werben. Im Falle der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« bestanden sowohl persönliche Kontakte

²¹⁸ Vgl. hierzu die ausführlicheren Darstellungen in Abschnitt 4.2.1.2 der vorliegenden Arbeit zur Beschreibung des Verlaufes des Veränderungsprozesses ABC/pQMS.

²¹⁹ Die Bezeichnung ABC/pQMS erhielt der Veränderungsprozeß zur Optimierung wettbewerbskritischer Geschäftsprozesse erst durch die Zusammenarbeit mit der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement«, denn das von dieser Gruppe vertretene Veränderungskonzept basierte auf den Methoden ABC und pQMS. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1 dieser Arbeit.

zu dem Leiter der PRO-Gruppe als auch zu einer Führungskraft aus der Controlling-Abteilung der MB do Brasil S.A., die ihrerseits wiederum in einer engen Beziehung zu dem neuen Präsidenten stand. Diese Beziehungen begünstigten die Kontaktaufnahme der Vertreter des PRO-Teams mit der TaskForce-Gruppe und trugen letztlich auch positiv zu der Entscheidung bei, einen Veränderungsprozeß zur Optimierung der Geschäftsprozesse mit Unterstützung der TaskForce-Gruppe durchzuführen.

Die TaskForce-Gruppe arbeitete mit zwei Unternehmensberatungen aus der Schweiz und Deutschland zusammen. Diese waren für die Entwicklung der beiden Methoden ABC und pQMS verantwortlich, die gemeinsam die Basis für die Durchführung der von der TaskForce-Gruppe betreuten Projekte bildeten. Vor allem die Vertreter der für die Methode ABC zuständigen Unternehmensberatung aus der Schweiz waren, vermutlich als Gegenleistung für die Bereitstellung ihres Know-hows, umfangreich an der Durchführung der meisten dieser Projekte beteiligt. Entsprechend hatten sie auch große Möglichkeiten auf eventuelle Neuprojekte Einfluß zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund waren es vor allem die Vertreter der Schweizer Unternehmensberatung, die den vereinbarten Workshop zur Präsentation eines Vorschlages für die Durchführung des Veränderungsvorhabens zur Optimierung der wettbewerbskritischen Geschäftsprozesse mit ihrem Auftreten und ihren Vorstellungen prägten.²²⁰ Sie präsentierten sich und ihre Veränderungsvorstellungen mit viel Professionalität. Von ihrem äußeren Erscheinungsbild bis zu den eingesetzten Präsentationstechniken²²¹ versuchten sie sich als Experten darzustellen, von deren Beteiligung der Erfolg des Veränderungsprozesses wesentlich abhinge. Dies wurde bereits an einer der ersten Folien deutlich, die sie im Rahmen ihres Vortrages zur Eröffnung der Veranstaltung präsentierten. Sie ist in der Abbildung 10 dargestellt:

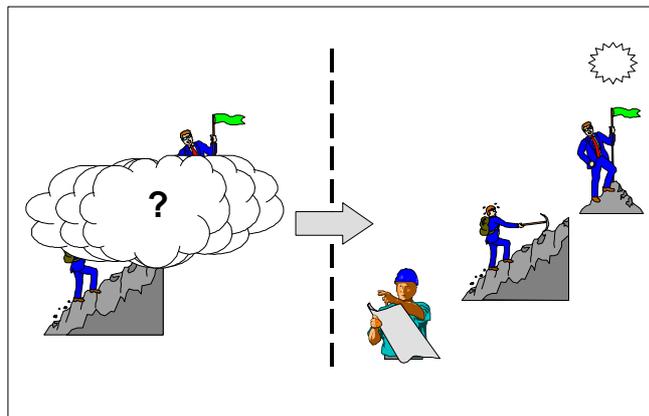


Abbildung 10: Exemplarische Folie aus dem Workshop zur Präsentation eines Vorschlages für die Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS²²²

²²⁰ Die nachfolgenden Ausführungen zu diesem Workshop basieren durchweg auf einer Reihe von Interviews teilnehmender Akteure. Vgl. die Interviews *PRO-I-110998*, *ABC-I-300399*, *ABC-I-140499* und *PRO-I-170200*. Eine teilnehmende Beobachtung dieser Veranstaltung war leider nicht möglich, weil sie in die Zeit vor Aufnahme des Forschungsvorhabens fiel.

²²¹ Die eingesetzten Präsentationstechniken umfaßten beispielsweise großformatige, rechnergestützte Projektionen mit animierten Computergrafiken, Flipcharts und Metaplanwände.

²²² Vgl. *Presentação*, 1998, S. 4.

Die Abbildung verdeutlicht in bildhafter Form den Anspruch der Berater, eine zentrale und wegweisende Stellung in dem geplanten Veränderungsvorhaben einzunehmen.

Im Mittelpunkt des von den Beratern präsentierten Vorschlages für die Durchführung des Veränderungsprozesses stand die Darstellung ihres auf der Methodik ABC basierenden Veränderungskonzeptes.²²³ Sie stellten dieses als ein Konzept vor, das durch seine prozeßorientierte Ausrichtung ganz neue Möglichkeiten für die Optimierung von Unternehmensbereichen eröffnen würde. Besonders betonten sie die positiven Erfahrungen, die sie mit der Anwendung ihres Konzeptes im Rahmen von Veränderungsprojekten zur Prozeßoptimierung in anderen Unternehmen gewinnen konnten.²²⁴ Sowohl die Darstellungen einiger an der Präsentationsveranstaltung teilnehmender Akteure der MB do Brasil S.A. als auch die von den Beratern in ihrer Präsentation verwendeten Folien deuteten darauf hin, daß diese in erster Linie darum bemüht waren, den Vertretern des Unternehmens den Eindruck zu vermitteln, mit ihrem Konzept wäre es möglich, den beabsichtigten Veränderungsprozeß umfassend und gezielt zu steuern und damit erfolgreich zu bewältigen. Dies wurde unter anderem an einem von ihnen präsentierten Ablaufplan für das Veränderungsvorhaben deutlich, der in der Abbildung 11 dargestellt ist:

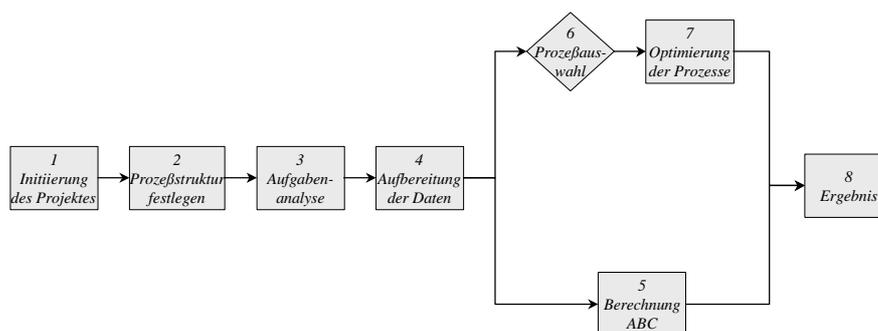


Abbildung 11: Vorschlag für den Ablaufplan des beabsichtigten Veränderungsprozesses²²⁵

Dieser Ablaufplan sollte offensichtlich den Eindruck vermitteln, daß ein weitestgehend festgelegter und linearer Verlauf des geplanten Veränderungsvorhabens möglich wäre. Ferner ließ er ein eher unkompliziertes Erreichen des verfolgten Ergebnisses des Veränderungsprojektes wahrscheinlich erscheinen. Wie die weiteren Ausführungen noch verdeutlichen werden, bildete dieser Ablaufplan später tatsächlich die Basis für den Verlauf des Veränderungsprozesses.

Aufgrund ihres – durchaus verständlichen – Interesses, ein Beratungsprojekt bei der MB do Brasil S.A. zu akquirieren, liegt die Vermutung nahe, daß sich die Berater in der Veranstaltung zur Präsentation ihres Vorschlages in erster Linie darum bemühten, die teilnehmenden Vertreter der MB do Brasil S.A. von sich und ihrem Veränderungskonzept zu überzeugen. Hierzu richteten sie ihre Prä-

²²³ Eine Beschreibung der Methodik ABC kann dem Abschnitt 4.2.1.1 der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

²²⁴ Vgl. das Interview PRO-I-170200.

²²⁵ Vgl. *Presentação*, 1998, S. 2.

sensation vermutlich gezielt an den Erwartungen und Hoffnungen aus, die ihre Adressaten mit dem beabsichtigten Veränderungsvorhaben verwirklichen wollten.²²⁶

Ausbildung einer Begründung für den Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Die Berater der Schweizer Unternehmensberatung stellten auf der Veranstaltung zur Präsentation des Veränderungsvorschlages durch die TaskForce-Gruppe auch eine Begründung für den Einsatz des von ihnen vorgeschlagenen Veränderungskonzeptes vor. Ähnlich wie bei der oben dargestellten Ausbildung der Begründung für die Notwendigkeit des vom PRO-Team betreuten umfassenden Programmes von Veränderungsinitiativen bildete der Verweis auf sich verändernde Bedingungen in der Umwelt der Unternehmen den zentralen Bestandteil der von den Beratern präsentierten Begründung. Dies verdeutlicht die in der Abbildung 12 dargestellte Folie, die von den Beratern im Rahmen der Vorstellung ihres Veränderungskonzeptes vorgelegt wurde:

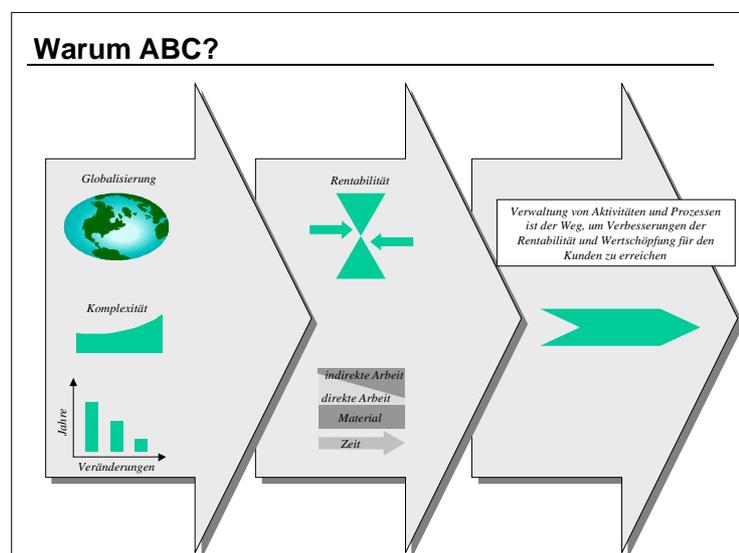


Abbildung 12: Begründung für den Einsatz des Veränderungskonzeptes ABC²²⁷

Wie aus der Abbildung hervorgeht, führten die Berater die voranschreitende Globalisierung der Weltwirtschaft, eine wesentlich erhöhte Komplexität von Produkten und Dienstleistungen sowie deren zunehmend kürzere Lebenszeiten als zentrale Gründe dafür an, daß in den letzten Jahren die Rentabilität der Unternehmen gesunken und gleichzeitig die indirekten Arbeitskosten im Vergleich zu den direkten angestiegen wären. Diese Problematik wiederum ließe sich nur dadurch in den Griff bekommen, daß man sich auf die Aktivitäten und Prozesse der Leistungserstellung konzentrierte, um so die Rentabilität eines Unternehmens zu erhöhen und eine Wertschöpfung für den Kunden zu erreichen. Genau dies stellt den Kern der Methodik ABC dar, weshalb die Verwendung dieser Methodik so bedeutsam für ein Unternehmen wäre.

Auffallend war, daß die Berater auf einige allgemein formulierte Veränderungen setzten, die keineswegs auf die konkrete Situation der MB do Brasil S.A. abgestimmt waren.²²⁸ Dies lag vermutlich

²²⁶ Diese Vermutung wurde auch durch einen Vertreter des PRO-Teams im Interview PRO-I-170200 bestätigt.

²²⁷ Vgl. *Introdução*, 1998, S. 3. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

zum einen daran, daß sie nicht über die gleichen Möglichkeiten wie die Vertreter des PRO-Teams verfügten und eine umfangreiche Erhebung der Einschätzungen zentraler Akteure zur Lage der MB do Brasil S.A. und ihrer Umwelt durchführen konnten. Auf der anderen Seite konnten sie auf ihre Erfahrungen in ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen in der Vergangenheit zurückgreifen und die dort akzeptierten Begründungen nutzen. Entsprechend verwendeten sie einige allgemein formulierte Veränderungen in der Umwelt von Unternehmen als Begründung für den Einsatz des von ihnen vorgeschlagenen Veränderungskonzeptes. Diese allgemein formulierten Veränderungen boten den Vertretern der MB do Brasil S.A. genügend Spielraum, ihre jeweiligen Problemsichten in diese Begründung zu projizieren und das von den Beratern vorgestellte Veränderungskonzept als geeignete Lösung für das beabsichtigte Veränderungsvorhaben zu akzeptieren.

Die von den beiden Vertretern der Schweizer Unternehmensberatung präsentierte Begründung für den Einsatz der Methodik ABC fand im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS in zahlreichen Präsentationen und Dokumenten Eingang und wurde als offizielle Begründung für die angestrebten Veränderungen verwendet.

Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS

Im Juli 1998 traf der Vorstand der MB do Brasil S.A. im Rahmen einer seiner wöchentlich stattfindenden Sitzungen die Entscheidung, in Zusammenarbeit mit der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« eine Reihe von Veränderungsprojekten durchzuführen. Man vereinbarte, zunächst mit einem Veränderungsprojekt zur Optimierung der Beschaffungsprozesse zu beginnen. Hierzu wurde ein ursprünglich auf vier Monate beschränkter und später erweiterter Vertrag zwischen der MB do Brasil S.A. und der TaskForce-Gruppe abgeschlossen, der die finanziellen Bedingungen regelte und die Zielvorgaben für den Veränderungsprozeß festlegte. Vor dem Start jedes weiteren Projektes sollte eine erneute Entscheidung für dessen Durchführung durch den Vorstand der MB do Brasil S.A. erfolgen, die von den Ergebnissen der zuvor abgeschlossenen Projekte abhängig gemacht werden sollte. So legte die Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« nach Abschluß des Veränderungsprojektes zur Optimierung der Beschaffungsprozesse im April 1999 ein Angebot für ein Veränderungsprojekt zur Optimierung der Geschäftsprozesse im CKD-Bereich vor, das vom Vorstand der MB do Brasil S.A. ebenfalls genehmigt wurde.

Sowohl die Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprojektes zur Optimierung der Beschaffungsprozesse als auch die für die Durchführung eines Veränderungsprojektes zur Optimierung der Geschäftsprozesse im CKD-Bereich fielen ohne größere Entscheidungsvorbereitungen in einem recht kurzen Zeitraum. Die Mitglieder des Vorstandes der MB do Brasil S.A. waren offensichtlich nicht so sehr an einer fundierten Auseinandersetzung mit dem Aufwand und dem Nutzen der Veränderungsprojekte interessiert, sondern orientierten sich bei ihrer Entscheidung im wesentlichen an ihrem „ersten Eindruck“, den sie durch die Präsentation der Vorschläge für die Veränderungsprojekte durch die Vertreter der TaskForce-Gruppe gewannen.²²⁹ Entsprechend richteten die Vertreter der

²²⁸ Dies bestätigte auch einer der beiden beteiligten Berater im Interview ABC-I-300399.

²²⁹ Ein Vertreter der Schweizer Unternehmensberatung bestätigte dies in dem Interview ABC-I-310899c, in dem er auf die herausragende Bedeutung einer überzeugenden Darstellung der Projektvorschläge hinwies.

TaskForce-Gruppe den von ihnen präsentierten Vorschlag darauf aus, daß dieser „erste Eindruck“ möglichst positiv ausfiel. Neben dem oben beschriebenen professionellen Auftreten ging es ihnen vor allem darum, einige überzeugende konkrete Vorstellungen zu präsentieren. So gaben sie beispielsweise als zentrales Ziel für die Veränderungsprojekte eine Kosteneinsparung in Höhe von 20 bis 30 Prozent vor. Dies war ein Zielwert, dem die Entscheidungsträger der MB do Brasil S.A. kaum widerstehen konnten.

Auf die Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich sollten neben der Präsentation des Vorschlages für dieses Veränderungsprojekt auch die Ergebnisse des Veränderungsprojektes zur Optimierung der Beschaffungsprozesse Einfluß haben. Entgegen dieser ursprünglichen Absicht hatten diese Ergebnisse letztlich allerdings kaum einen Einfluß auf die Entscheidung des Vorstandes der MB do Brasil S.A., das Veränderungsprojekt im CKD-Bereich durchzuführen. Dies war vor allem auf die Schwierigkeit der Beurteilung der Projektergebnisse zurückzuführen. Die Darstellungen zu den folgenden Phasen – insbesondere zur Abschlußphase – des Veränderungsprozesses ABC/pQMS werden verdeutlichen, daß die Ergebnisse der einzelnen Projekte weder genau bewertet noch präzise den Veränderungen zugerechnet werden konnten, was ihre Bedeutung für die Entscheidung für oder gegen weitere Veränderungsprojekte begrenzte. Statt dessen werden die Darstellungen zu den folgenden Phasen des Veränderungsprozesses ABC/pQMS zeigen, daß eher das Wirken der Befürworter und Gegner, die sich im Verlaufe des Veränderungsprozesses herausbildeten, auf die Entscheidung über die Durchführung weiterer Veränderungsprojekte Einfluß hatte als die jeweils erreichten oder nicht erreichten Ergebnisse.²³⁰

Trotzdem sollte sich die vertragliche Festlegung von Zielen für die Ergebnisse des Veränderungsvorhabens, vor allem die Vorgabe des Zielwertes für Kosteneinsparungen in den jeweiligen Projekten in Höhe von 20 bis 30 Prozent, als sehr bedeutend für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS erweisen. Auf der einen Seite bildete diese Festlegung für die verantwortlichen Führungskräfte des Vorstandes der MB do Brasil S.A. eine wichtige Basis für die Rechtfertigung ihrer Entscheidung, auf der anderen Seite bedeutete sie für die Vertreter der TaskForce-Gruppe eine verbindliche Verpflichtung auf einen durch geeignete Veränderungsmaßnahmen zu erreichenden Zielwert, auf den sie sich ohne eine genauere Kenntnis der Situation des CKD-Bereiches einließen.

5.1.1.3 Veränderungsprozeß EFQM

In Anlehnung an die Darstellungen zur Initiierung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS sollen in diesem Abschnitt die Auslösung, die Ausbildung einer Begründung und die Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM erörtert werden.

²³⁰ Die Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses ABC/pQMS wird in Kapitel 5.1.3.1 der vorliegenden Arbeit dargestellt. Die Beschreibung der Phasen der Durchführung und des Abschlusses des Veränderungsprozesses ABC/pQMS werden verdeutlichen, wie vor allem die Verteilung von Einfluß und Interessen sowie die Überzeugungskraft und das Verhandlungsgeschick die Auseinandersetzung der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses prägen.

Auslösung des Veränderungsprozesses EFQM

Die Initiative für die Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM ging von dem Leiter des PRO-Teams aus, der den seinem Team gewährten Spielraum für einen Veränderungsprozeß nutzen wollte, mit dem in erster Linie die Ergebnisse und Auswirkungen der initiierten oder bereits durchgeführten Veränderungsvorhaben beurteilt und der Bedarf für weitere Veränderungen im Unternehmen ermittelt werden sollten. Aufgrund seiner Kontakte nach Deutschland war ihm die Existenz einer Gruppe in der Konzernzentralen bekannt, die für die Betreuung des konzernweiten Einsatzes des EFQM-Modells²³¹ im Rahmen von sog. Selbstbewertungsprozessen verantwortlich war. Ähnlich wie im Veränderungsprozeß ABC/pQMS suchten die Vertreter des PRO-Teams bei dieser Gruppe um eine Präsentation des EFQM-Modells und seiner Einsatzmöglichkeiten nach. Ein Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe erklärte sich bereit, die gewünschte Präsentation im September 1998 vorzunehmen.

Auch am Beginn des Veränderungsprozesses EFQM stand also die Suche der Vertreter des PRO-Teams nach einer Unterstützung durch eine zentrale Gruppe des DaimlerChrysler-Konzerns aus Deutschland. Wiederum waren die Vertreter des PRO-Teams offensichtlich der Meinung, daß ihr Unternehmen nicht über ein ausreichendes Wissen und die erforderlichen Kompetenzen für die eigenständige Durchführung des beabsichtigten Veränderungsprozesses verfügte, und orientierten sich deshalb erneut an den bekannten Angeboten aus der Zentrale des Konzerns. Im Vergleich zum Veränderungsprozeß ABC/pQMS führte die hieraus entstehende Offenheit des Unternehmens allerdings zu einer grundlegend anderen Form der Einflußnahme externer Vertreter auf die Auslösung und den gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses. Dies war im wesentlichen auf das Verhalten der Vertreter aus der zentralen EFQM-Gruppe zurückzuführen und zeigte sich bereits deutlich in der vereinbarten Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells: Der für die Präsentation des EFQM-Modells ausgewählte Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe aus Deutschland stellte das EFQM-Modell als eine Möglichkeit vor, im Rahmen von Selbstbewertungsprozessen die Stärken und Verbesserungspotentiale von Unternehmen oder bestimmten Unternehmensbereichen zu ermitteln. Dabei wies er ausdrücklich darauf hin, daß das EFQM-Modell große Freiräume für seine konkrete Anwendung bieten würde und verzichtete bewußt darauf, einen konkreten Vorschlag für die Durchführung eines eventuellen Veränderungsprozesses zu unterbreiten. Er überließ es den an der Veranstaltung teilnehmenden Vertretern der MB do Brasil S.A., sich Gedanken über einen ihrer Meinung nach angemessenen Einsatz des EFQM-Modells zu machen. Der Vertreter aus der EFQM-Gruppe sah seine Aufgabe bei der Vorstellung des EFQM-Modells also in erster Linie darin, die Möglichkeiten des EFQM-Modells vorzustellen und zugleich den Vertretern der MB do Brasil S.A. die Entscheidung über die Art und Weise eines Einsatzes des Modells in ihrem Unternehmen zu überlassen. Entsprechend bestand sein vorrangiges Ziel auch nicht darin, einen Auftrag für die Beteiligung an der Durchführung eines auf dem EFQM-Modell basierenden Veränderungsprozesses zu erhalten.^{232,233}

²³¹ Zu einer detaillierten Erläuterung des EFQM-Modells und seiner Anwendungsmöglichkeiten vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

²³² Der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe betätigte dies in dem Interview *EFQM-I-290898*.

Ausbildung einer Begründung für den Veränderungsprozeß EFQM

Da das Ziel des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe nicht darin bestand, unbedingt an der Durchführung des geplanten Veränderungsprozesses beteiligt zu werden, verzichtete er darauf, die Anwendung des EFQM-Modells und seine Beteiligung an dem Prozeß als unausweichlich darzustellen. Entsprechend gab er im Rahmen der Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells auch keine Begründung für die Notwendigkeit eines auf diesem Modell basierenden Veränderungsprozesses an, sondern bemühte sich von einem möglichst neutralen Standpunkt aus, die Vorteile und auch die Schwierigkeiten darzustellen, die mit dem Einsatz des EFQM-Modells verbunden sein können. Dies verdeutlicht exemplarisch die in der Abbildung 13 dargestellte Folie, die der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe im Verlaufe der Präsentationsveranstaltung vorlegte und mit den Veranstaltungsteilnehmern diskutierte:

Selbstbewertung der Unternehmensleistung	<h4>Aufgaben und Schwierigkeiten</h4> <ol style="list-style-type: none"> ❶ Die Entscheidung für das Programm muß vom Top-Management getroffen und durchgeführt werden. ❷ Die EFQM Selbstbewertung und die Bewerbung um den EQA Preis muß zusätzlich zum Tagesgeschäft durchgeführt werden und kann nicht delegiert werden. ❸ Die Arbeit mit dem EFQM-Modell ist eine langfristige Investition und hilft nicht sofort beim Tagesgeschäft. ❹ Alle Teilnehmer an der Selbstbewertung müssen vorher ausgebildet werden. ❺ Selbstbewertung ist Teamarbeit und überwindet Grenzen (Länder, Geschäftsbereiche, Hierarchien) ❻ Die Einbindung alle Mitarbeiter durch fortgesetzte Information ist notwendig.
--	---

Abbildung 13: Aufgaben und Schwierigkeiten von Selbstbewertungsprozessen mit Hilfe des EFQM-Modells²³⁴

Im Mittelpunkt der Aufgaben und Schwierigkeiten, die mit dieser Folie offen dargestellt wurden, stand der Hinweis auf den nicht zu vermeidenden Aufwand, der mit der Anwendung des EFQM-Modells im Rahmen eines Selbstbewertungsprozesses verbunden ist. Darüber hinaus wurde betont, daß von dem Selbstbewertungsprozeß keine kurzfristigen Erfolge erwartet werden sollten, sondern daß es sich in erster Linie um eine langfristige Investition handelte. Es ist davon auszugehen, daß gerade diese Punkte von Führungskräften im allgemeinen als nicht besonders attraktiv betrachtet werden. Doch für die Auslösung und den erfolgreichen Verlauf eines Selbstbewertungsprozesses mit Hilfe des EFQM-Modells war deren Zustimmung unerlässlich, wie der erste Punkt der Folie verdeutlicht.

²³³ Auffällig an der Präsentation des EFQM-Modells war ferner der Verzicht auf den Einsatz der typischen Erfolgsrezepte modischer Veränderungskonzepte. Dies lag jedoch in erster Linie an der Präsentationsform des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe. Das Material, das von der in Brüssel ansässigen EFQM-Organisation interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt wird und als Vorbereitung auf den Workshop an alle Teilnehmer verteilt wurde, weist durchaus einige der typischen Erfolgsrezepte modischer Veränderungskonzepte auf. So enthielt es beispielsweise eine Reihe kurzer Stellungnahmen einflußreicher Führungskräfte bekannter europäischer Unternehmen, die auf die mit der Verwendung des EFQM-Modells in ihren Unternehmen erzielten herausragenden Erfolge verwiesen.

²³⁴ Vgl. *Selbstbewertung*, 1998, S. 20.

Vor diesem Hintergrund kam es im gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses zu keiner expliziten Konstruktion einer offiziellen Begründung für den Einsatz des EFQM-Modells bei der MB do Brasil S.A. Statt dessen waren die am Prozeß beteiligten Akteure in vielen Gesprächen, Diskussionen und Veranstaltungen darum bemüht, sowohl die Vorteile als auch die Schwierigkeiten herauszustellen, die mit der Anwendung des EFQM-Modells verbunden sind.

Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM

Die Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM fiel erst im Juli 1999 durch einen Beschluß der Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. Der lange Zeitraum von fast einem Jahr zwischen der Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells und der Entscheidung des Vorstandes war auf die offenen Vorgaben durch den Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe und die erwähnten Aufgaben und Schwierigkeiten zurückzuführen, mit denen es nicht leicht war, die Zustimmung der Vertreter des Vorstandes zu dem Veränderungsvorhaben zu gewinnen. Diese waren an konkreteren Vorstellungen und schnelleren Erfolgen für die Durchführung des Veränderungsprozesses interessiert. Zwei vom PRO-Team dem Präsidenten und den anderen Vertretern des Vorstandes unterbreitete Vorschläge für die Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM wurden von diesen mit dem Hinweis zurückgewiesen, die Vorstellungen für die Projektdurchführung zu konkretisieren. Dem stand die Auffassung des mit dem PRO-Team in engem Kontakt stehenden Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe entgegen, das Vorgehen für die Projektdurchführung möglichst offen zu halten und erst im Projektverlauf unter Einbeziehung aller Beteiligten Konkretisierungen vorzunehmen. Letztlich gelang es erst nach zahlreichen persönlichen Gesprächen zwischen Vertretern des PRO-Teams und den Vertretern des Vorstandes, diese für den Veränderungsprozeß EFQM zu gewinnen, obwohl der finanzielle Aufwand im Vergleich zu dem Veränderungsprozeß ABC/pQMS wesentlich geringer war.

5.1.1.4 Zusammenfassende Betrachtung

Die Darstellungen zur Auslösung der vom PRO-Team betreuten Veränderungsinitiativen haben verdeutlicht, daß zentrale Akteure der MB do Brasil S.A. vor dem Hintergrund des Wechsels an der Unternehmensspitze die Voraussetzungen für die Auslösung fundamentaler Veränderungsprozesse schufen. Nur sie verfügten über ausreichende Einflußmöglichkeiten, um die weitgehend stabilisierte Ordnung in ihrem Unternehmen in Frage zu stellen.

Es bildete sich dabei ein Umfeld heraus, das externen Vertretern bestimmter Veränderungskonzepte die Möglichkeit eröffnete, auf die beabsichtigten Veränderungsvorhaben Einfluß zu nehmen. Diese Offenheit der MB do Brasil S.A. gegenüber der Unterstützung der Veränderungsprozesse durch externe Vertreter bestätigt die in Kapitel 3.1.3 dargestellten Konzepte des mimetischen und normativen Isomorphismus zur Durchsetzung bestimmter Veränderungskonzepte in der organisatorischen Praxis.²³⁵ Wie die Darstellungen zur Auslösung der beiden betrachteten Veränderungsprozesse bei

²³⁵ Der mimetische Isomorphismus führt die Übernahme von Veränderungskonzepten auf die Unsicherheit von Unternehmen zurück, die sie zur Nachahmung von Konzepten ihrer Konkurrenten veranlaßt. Der normative Isomorphismus erklärt die Übernahme von in der Umwelt eines Unternehmens verbreiteten Veränderungskonzepten aufgrund von normativem Druck, der von Konzepten ausgeht, die den Status professionellen Wissens gewonnen haben. Vgl. *Deutschmann*, 1997, S. 59.

der MB do Brasil S.A. verdeutlicht haben, wandten sich die Vertreter des PRO-Teams aufgrund ihrer Unsicherheit an zentrale Gruppen des eigenen Konzerns in Deutschland, um sich an deren Veränderungskonzepten zu orientieren. Im Falle des Veränderungsprozesses ABC/pQMS kam noch ein gewisser Druck von außen hinzu, der auf die zunehmende Bedeutung prozeßorientierter Reorganisationen im Sinne des „Business Reengineering“²³⁶ in den letzten Jahren zurückzuführen war. Die Möglichkeiten der Einflußnahme wurden von den externen Vertretern in den beiden Veränderungsprozessen ABC/pQMS und EFQM sehr unterschiedlich genutzt:

Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS waren die Vertreter der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement«, vor allem die an der Arbeit dieser Gruppe beteiligten externen Unternehmensberater, in erster Linie darauf ausgerichtet, einen Auftrag für eine Beteiligung an der Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS zu erhalten. Dieses Verhalten bestätigt die in Kapitel 3.3.1 der vorliegenden Arbeit beschriebene starke Kommerzialisierung der Organisationsberatung in den letzten Jahren, die dazu führte, daß immer mehr Beratungen aus der Offenheit von Unternehmen Profit erzielen wollen. Zu diesem Zweck präsentierten die Berater aus der TaskForce-Gruppe ein Veränderungskonzept und einige vor allem an den Interessen der zentralen Führungskräfte ausgerichtete Zielsetzungen, auf deren Einhaltung sie sich ohne eine genaue Kenntnis der Situation der betroffenen Unternehmensbereiche der MB do Brasil S.A. verpflichteten. Im Veränderungsprozeß EFQM hingegen präsentierte der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe von einem weitestgehend neutralen Standpunkt aus einige offene Vorschläge für einen Veränderungsprozeß. Er verfolgte dabei nicht das vorrangige Ziel, einen Auftrag für die Beteiligung an einer Durchführung des Veränderungsvorhabens zu akquirieren.

Bei der Initiierung sowohl des vom PRO-Team betreuten umfassenden Programmes von Veränderungsinitiativen als auch des Veränderungsprozesses ABC/pQMS waren die Befürworter der beabsichtigten Veränderungen an einer schnellen Ausbildung einer Begründung für deren Notwendigkeit sehr interessiert, um sich dadurch die Unterstützung anderer Akteure zu sichern. Die Darstellungen zur Ausbildung dieser Begründung haben deren konstruierten Charakter verdeutlicht. Vor allem durch den Verweis auf einige allgemein anerkannte und einen gewissen Modewert aufweisende Umweltveränderungen versuchten die Befürworter die vorgeschlagenen Veränderungsprozesse als unausweichlich darzustellen. Demgegenüber verzichteten die Befürworter des Veränderungsprozesses EFQM in Anlehnung an die Vorstellungen des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe auf die Konstruktion einer solchen Begründung für die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses. Statt dessen bemühten sie sich darum, von einem möglichst neutralen Standpunkt sowohl die Vorteile als auch die Schwierigkeiten herauszustellen, die mit der Anwendung des EFQM-Modells verbunden sein könnten.

Als problematisch erwies sich in beiden betrachteten Veränderungsvorhaben, daß die Führungskräfte des Vorstandes einerseits die Vorbereitung möglicher Veränderungsprozesse vollständig den Vertretern des PRO-Teams übertrugen, andererseits jedoch über die Durchführung der vorgeschlagenen Veränderungsvorhaben selbst entschieden. Ihre Entscheidungsfindung fiel vor diesem Hintergrund in

²³⁶ Zum Konzept des „Business Reengineering“ vgl. die detaillierteren Ausführungen in Kapitel 3.1.3 dieser Arbeit.

beiden Fällen sehr oberflächlich aus. Besonders deutlich wurde dies im Falle der Teilprojekte im Veränderungsprozeß ABC/pQMS, für deren Durchführung sich die Vertreter des Vorstandes jeweils sehr rasch entschieden. Sie waren nicht darum bemüht, sich intensiver mit den Vor- und Nachteilen der geplanten Veränderungsprojekte auseinanderzusetzen, sondern orientierten sich lediglich an den vorgelegten Standardvorschlägen, mit denen die Vertreter des PRO-Teams und der TaskForce-Gruppe gezielt den Interessen und Erwartungen der Führungskräfte entsprechen wollten. Als wesentlich schwieriger und länger gestaltete sich der Entscheidungsprozeß im Falle des Veränderungsprozesses EFQM. Dies war auf den viel offeneren Vorschlag für die Durchführung des Veränderungsprozesses zurückzuführen, mit dem es schwierig war, die Zustimmung der Vertreter des Vorstandes zu gewinnen.

Die Unterschiede, die bereits bei der Initiierung der beiden Veränderungsprozesse ABC/pQMS und EFQM deutlich wurden, ließen grundlegend verschiedene Prozeßverläufe erwarten. Die Darstellungen in den folgenden Abschnitten zu den weiteren Phasen der beiden untersuchten Veränderungsvorhaben werden dies verdeutlichen.

5.1.2 Planung der Veränderungsprozesse

Neben der Initiierung bildete die Planung einen wesentlichen Bestandteil der Vorbereitungsphase der beiden untersuchten Veränderungsprozesse. In diesem Kapitel werden zunächst die Planungen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS und im Anschluß die im Veränderungsprozeß EFQM betrachtet. In einem abschließenden Abschnitt werden die Planungen in den beiden Veränderungsprozessen zusammenfassend miteinander verglichen.²³⁷ In allen drei Abschnitten werden zunächst der Ausgangspunkt und dann der Verlauf und das Ergebnis der Planungen erörtert.

5.1.2.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Ausgangspunkt für die Planungen

Den Ausgangspunkt der Planungen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS bildete der vom Vorstand der MB do Brasil S.A. genehmigte Vorschlag, die gesamte Optimierung der wettbewerbskritischen Geschäftsprozesse des Verwaltungsbereiches in einer Reihe von Teilprojekten²³⁸ durchzuführen, nach deren jeweiliger Genehmigung die konkreten Planungen für die einzelnen Projekte vorgenommen wurden. In diesem Abschnitt werden exemplarisch die Planungen für das Projekt im CKD-Bereich betrachtet.

Diese Planungen wurden gemeinsam von den Vertretern des PRO-Teams und denen der TaskForce-Gruppe aus der deutschen Konzernzentrale vorgenommen. Sie hatten sich dabei an den engen Vorgaben zu orientieren, die durch den vom Vorstand der MB do Brasil S.A. genehmigten Vorschlag zur Projektdurchführung und den in diesem Zusammenhang mit der TaskForce-Gruppe abgeschlos-

²³⁷ Im Gegensatz zu den Darstellungen im vorangehenden Kapitel zur Initiierung der Veränderungsprozesse soll in diesem Kapitel auf eine Betrachtung der allgemeinen Planungen der Veränderungsinitiativen durch das PRO-Team verzichtet werden, weil diese kaum Auswirkungen auf die beiden untersuchten Veränderungsprozesse hatten und ihre Berücksichtigung keine neuen Erkenntnisse mit sich brächte.

²³⁸ Ursprünglich waren für die Optimierung aller Geschäftsprozesse des Verwaltungsbereiches 17 Teilprojekte vorgesehen.

senen Beratungsvertrag festgelegt wurden. Vor allem die externen Berater aus der TaskForce-Gruppe waren an einer strikten Einhaltung der vereinbarten Vorgaben interessiert, um am Ende des Projektes dessen erfolgreiche Durchführung präsentieren zu können und sich damit die Möglichkeit einer Beteiligung an weiteren Projekten zu eröffnen.²³⁹ Sie versuchten deshalb bereits die Planungen zur Durchführung des Veränderungsprojektes mit ihren Vorstellungen zu prägen. Dabei ging es ihnen in erster Linie darum, einige der von ihnen standardmäßig in solchen Projekten eingesetzten Verfahren und Methoden auf den Veränderungsprozeß im CKD-Bereich der MB do Brasil S.A. zu übertragen. Auf diese Weise wollten sie sich vermutlich einen weitreichenden Einfluß auf die Steuerung des Veränderungsprojektes sichern, um dadurch die Zielvorgaben, auf die sie sich mit dem Beratungsvertrag verpflichtet hatten, am ehesten erreichen zu können.

Der gesamte Planungsprozeß war darüber hinaus darauf ausgerichtet, die Zustimmung der Führungskräfte des CKD-Bereiches zu erhalten, die die konkreten Planungen zum beabsichtigten Veränderungsprojekt zu genehmigen hatten. So bemühten sich die am Planungsprozeß beteiligten Akteure aus dem PRO-Team und der TaskForce-Gruppe neben der Einhaltung der vereinbarten Vorgaben auch um ein allgemein gutes Verhältnis zu den Führungskräften. Ein solches gutes Verhältnis zu den Führungskräften lag ohnehin in ihrem Interesse, weil diese über die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für die Durchführung des Projektes zu entscheiden hatten und ihnen eine Schlüsselfunktion bei der Genehmigung von Veränderungsvorschlägen und der Beurteilung der Projektergebnisse zukommen sollte. Vor allem die Berater setzten hierzu auf die bereits bei der Initiierung des Veränderungsprozesses erprobten Erfolgskonzepte, wie ein rundum professionelles Auftreten und die gezielte Ansprache der Interessen und Wünsche der Führungskräfte. So versicherten sie diesen beispielsweise in zahlreichen persönlichen Gesprächen, sich engagiert für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Fachbereiches einzusetzen, um dessen Zukunft sicherzustellen. Die Darstellungen weiter unten zum Verlauf und Ergebnis des Planungsprozesses werden dies verdeutlichen.

Vor diesem Hintergrund wurden in dem Planungsprozeß des Veränderungsprojektes die Rahmenbedingungen, der Verlauf und die beabsichtigten Resultate detailliert geplant. Diese genaue Detaillierung verdeutlicht auch die Folie der Abbildung 14, die von den Beratern im Planungsprozeß verwendet wurde:

²³⁹ Vgl. das Interview *ABC-I-300399* mit einem der Berater zur Akquirierung des Projektes.

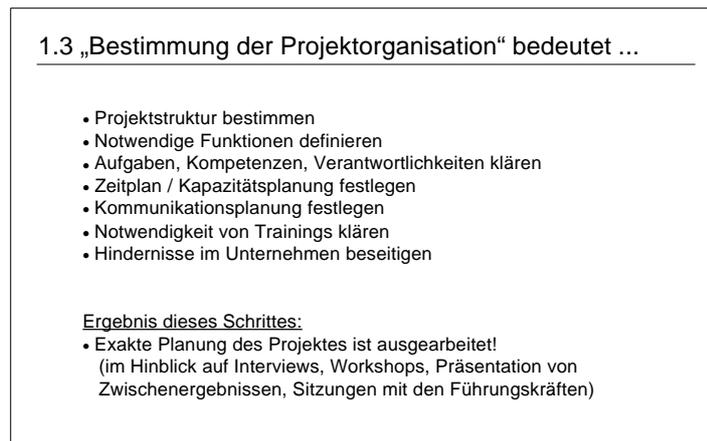


Abbildung 14: Verständnis der Planungen des Veränderungsprozesses²⁴⁰

Die in der Abbildung dargestellte Folie bildete einen Bestandteil der Präsentation des Vorschlages der TaskForce-Gruppe für das beabsichtigte Veränderungsprojekt durch die Berater. Trotz des für die Folie gewählten Titels beziehen sich die Darstellungen nicht nur auf die Planung der Projektorganisation, sondern auf alle Planungen, wie die Auflistung der einzelnen Planungskomponenten verdeutlicht. Die Formulierung zum Ergebnis des Planungsschrittes bringt zum Ausdruck, daß am Ende des Schrittes eine exakte Planung des Projektes vorliegen sollte. Wie die weiteren Ausführungen zum Verlauf und dem Ergebnis der Planungen zeigen werden, verfolgten die Berater auf der Basis dieses Planungsverständnisses das Ziel, den gesamten Veränderungsprozeß von einem „Steuerungszentrum“, bestehend aus den Vertretern des PRO-Teams und der TaskForce-Gruppe sowie den oberen Führungskräften des CKD-Bereiches, zu steuern und dort zentral Veränderungen zu entwickeln. Eine fachliche Unterstützung sollte durch einige ausgewählte Mitarbeiter aus dem Fachbereich erfolgen, die als Vertreter des Projektteams an der Durchführung des Veränderungsprojektes beteiligt waren.

Verlauf und Ergebnis der Planungen

Den Beginn der Planungen bildete eine genauere Abgrenzung des Unternehmensbereiches, dessen Geschäftsprozesse in das Projekt einbezogen werden sollten. Im weiteren Verlauf des Planungsprozesses wurden die Projektorganisation festgelegt, ein Ablaufplan erarbeitet und die mit dem Projekt verfolgten Ziele konkretisiert. Wie die Planungen dieser Bestandteile erfolgten und zu welchen Ergebnissen sie führten, soll nachfolgend im einzelnen betrachtet werden:

Zur genaueren Abgrenzung des Unternehmensbereiches, dessen Geschäftsprozesse in das Projekt einbezogen werden sollten, unterbreiteten die Vertreter der TaskForce-Gruppe einen Vorschlag, der sich an einem ähnlichen Projekt im CKD-Bereich eines Standortes des DaimlerChrysler-Konzerns in Deutschland orientierte und bereits die Basis für ihren vom Vorstand der MB do Brasil S.A. genehmigten Projektvorschlag zur Durchführung des gesamten Veränderungsvorhabens darstellte. Die Vorstellungen der Vertreter der TaskForce-Gruppe wurden von den Führungskräften des CKD-

²⁴⁰ Vgl. *Apresentação*, 1998, S. 9. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

Bereiches ohne größere Veränderungen akzeptiert und aufbauend auf diesem Vorschlag wurden in gemeinsamen Gesprächen die beteiligten Kostenstellen und die in diesen betroffenen Beschäftigten bestimmt.²⁴¹

Mit der Festlegung der Projektstruktur und der in diesem Zusammenhang vorgenommenen Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen an die in der Projektorganisation definierten Gruppen sollten die Zusammenarbeit im Projekt festgelegt und eine Abgrenzung der Handlungsspielräume der einzelnen Projektteilnehmer vorgenommen werden. Die Abbildung 15 verdeutlicht das Ergebnis der Festlegung der Projektstruktur:

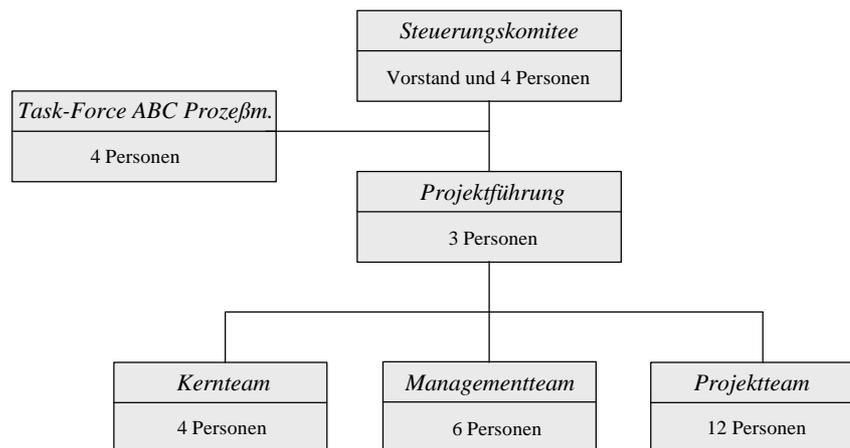


Abbildung 15: Projektstruktur des Veränderungsprozesses ABC/pQMS

Die gewählte Projektstruktur basierte auf einem Vorschlag der Vertreter der TaskForce-Gruppe, die diese Struktur standardmäßig in ihren Veränderungsprojekten einsetzten und in einer etwas allgemeineren Form bereits im Rahmen der Initiierung des Veränderungsprozesses dem Vorstand der MB do Brasil S.A. präsentiert hatten. Dieser Vorschlag wurde gemeinsam mit ihren Vorstellungen zu den Verantwortungsbereichen der einzelnen Gruppen der Projektstruktur von den Führungskräften des CKD-Bereiches vorbehaltlos akzeptiert.

Im Mittelpunkt der festgelegten Projektstruktur standen das Kernteam, das Managementteam und das Projektteam, die gemeinsam für die eigentliche Durchführung des Veränderungsprojektes verantwortlich sein sollten.²⁴² Das Kernteam, in dessen Verantwortungsbereich die Steuerung und Kontrolle der operativen Durchführung des Projektes lag, wurde von einem Vertreter aus dem PRO-Team, einem für die Methodik pQMS verantwortlichen Berater und zwei Beratern, die für die Methodik ABC zuständig waren, gebildet. Da der für die Methodik pQMS verantwortliche Berater erst zu einem relativ späten Zeitpunkt in der Phase der Durchführung des Projektes an diesem beteiligt werden sollte, konnte er auf wesentliche Teile des gesamten Projektverlaufes keinen Einfluß nehmen. Der Vertreter des PRO-Teams, der bereits im ersten Projekt mit den für die Methodik ABC zuständigen Beratern zusammengearbeitet hatte, richtete sich strikt nach deren Vorgaben. Die ope-

²⁴¹ Basierend auf dieser Planung wurden in das Veränderungsprojekt ABC/pQMS im CKD-Bereich 18 Kostenstellen mit insgesamt 833 Beschäftigten einbezogen. Vgl. *Apresentação*, 1999a, S. A.2.5.

²⁴² Zu den Verantwortungsbereichen der anderen Gruppen vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

rative Steuerung und Kontrolle des Projektes lag damit, wie von diesen erhofft, alleine im Verantwortungsbereich der beiden für die Methodik ABC zuständigen Berater. Das Managementteam wurde durch einige Führungskräfte aus dem CKD-Bereich gebildet, die von dem für den gesamten CKD-Bereich zuständigen Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. ausgewählt wurden. Sie sollten den Projektverlauf überwachen, die Berater bei der Durchführung des Projektes in erster Linie durch das Bereitstellen der erforderlichen Ressourcen unterstützen, die erarbeiteten Veränderungsvorschläge überprüfen und die Ergebnisse des Projektes beurteilen. Das Projektteam, das einige Mitarbeiter und Gruppenleiter aus dem CKD-Bereich umfaßte, sollte die Berater unter fachlichen Gesichtspunkten bei der operativen Arbeit im Projekt, von der Erhebung der Ist-Situation bis zur Erarbeitung der Veränderungsvorschläge, unterstützen.

Eine genaue Vereinbarung oder gar schriftliche Fixierung der Aufgaben und Kompetenzbereiche der in den drei beschriebenen Gruppen am Veränderungsprojekt beteiligten Akteure blieb aus. So wurden zwischen den Beratern des Kernteams und den Führungskräften des CKD-Bereiches aus dem Managementteam lediglich einige allgemeine und mündliche Vereinbarungen zur Abgrenzung der Verantwortungsbereiche getroffen. Für die Berater war entscheidend, daß sie die volle Verantwortung für die operative Durchführung des Veränderungsprozesses zugesprochen bekamen und dabei mit der fachlichen Unterstützung der Vertreter des Projektteams rechnen konnten. Genauere Absprachen erschienen ihnen offensichtlich nicht erforderlich.²⁴³

Eine, aus der Sicht der Berater, besondere Bedeutung wurde der Besetzung des Projektteams durch die Auswahl geeigneter Vertreter des Fachbereiches CKD zuteil, denn letztlich waren die Berater und insgesamt der Erfolg des Veränderungsvorhabens maßgeblich von der fachlichen Unterstützung durch diesen Personenkreis abhängig. Die Auswahl wurde von den Führungskräften aus dem Managementteam vorgenommen, wobei sie sich an den Vorgaben der Berater orientierten. Neben fachlichen Anforderungen definierten diese für die zu besetzenden Positionen im Projektteam auch persönliche Anforderungen, anhand derer sie Akteure für die Mitarbeit im Projekt gewinnen wollten, die zum einen in ihrer Arbeitsumgebung über eine hohe Akzeptanz verfügten und denen zum anderen eine große Loyalität gegenüber ihren Vorgesetzten nachgesagt wurde.²⁴⁴ Offensichtlich versprachen sich die Berater hierdurch Vorteile für eine effiziente Umsetzung ihrer Vorstellungen im Veränderungsprojekt.²⁴⁵

Die Festlegung des Projektablaufplanes richtete sich nach einem standardisierten Vorgehen, das die Berater aus der TaskForce-Gruppe in allen von ihnen betreuten Veränderungsprojekten verwandten, die auf der Methodik ABC basierten. Dieses wurde allerdings an den mit dem Vorstand der MB do Brasil S.A. vereinbarten zeitlichen Rahmen angepaßt. Die Abbildung 16 gibt einen Überblick über den auf diese Weise festgelegten Projektablaufplan:

²⁴³ Dies bestätigte auch einer der beiden Berater in dem Interview *ABC-I-170599*.

²⁴⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen eines Mitarbeiters des PRO-Teams im Interview *PRO-I-170200*. Dieses Interview fand bezeichnenderweise erst nach dem Abschluß des Veränderungsprojektes statt.

²⁴⁵ Als offizielle Kriterien für die Auswahl der Projektteilnehmer benannten die Berater jedoch nur deren zeitliche Verfügbarkeit, deren Aufgabenbereiche in den untersuchten Geschäftsprozessen und deren Fachkenntnisse. Vgl. hierzu die Ausführungen eines Beraters im Interview *ABC-I-170599*.

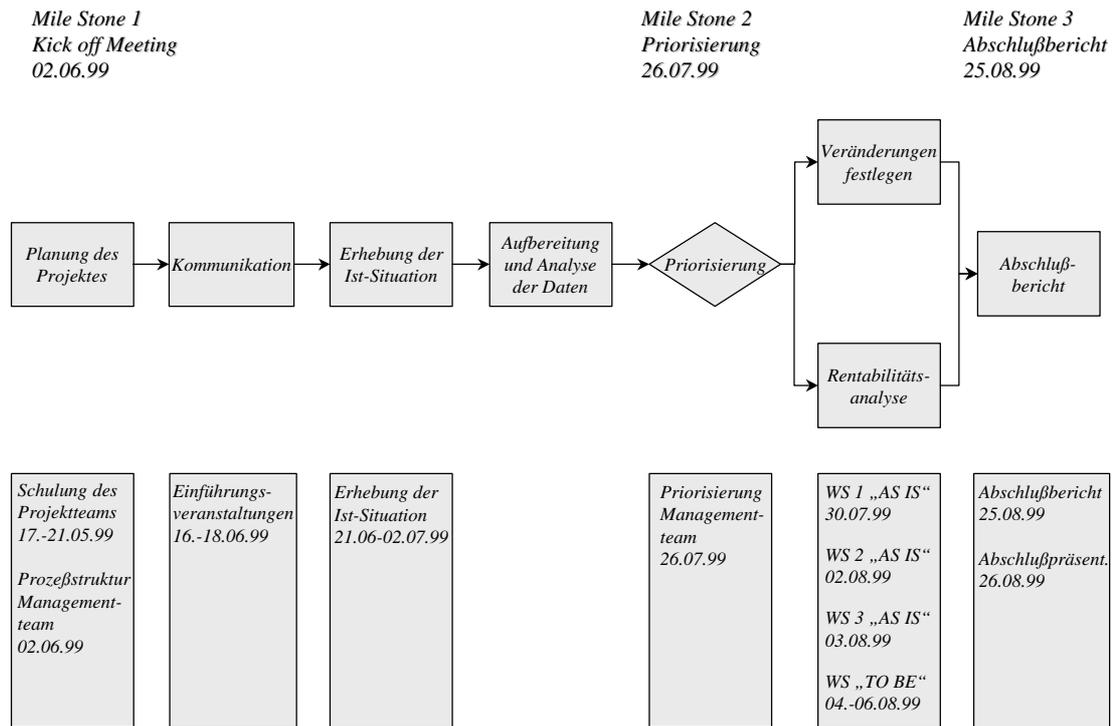


Abbildung 16: Projekttafelplan für das Veränderungsprojekt ABC/pQMS im CKD-Bereich

Die Abbildung des Projekttafelplanes orientiert sich an einer Darstellung der zeitlichen Planung des Projektverlaufes, die in dieser Form in zahlreiche Dokumente des Projektes einging und einen offiziellen Charakter erhielt.^{246,247} Kennzeichnend für den dargestellten Projekttafelplan sind seine lineare Ausrichtung und die Orientierung an genau festgelegten Terminen für einige als zentral erachtete Ereignisse und Vorgänge im Projektverlauf. Deutlich kommt hierin die Absicht der Vertreter der TaskForce-Gruppe zum Ausdruck, das Veränderungsprojekt rasch und zielgerichtet durchzuführen.

Neben der Projektstruktur und dem Projekttafelplan wurde als drittes Element der Planungen zum Veränderungsprojekt ABC/pQMS im CKD-Bereich eine Reihe von Zielen festgelegt, die mit dem Projekt erreicht werden sollten. Basis dieser Festlegung bildeten die standardmäßig von den Beratern der TaskForce-Gruppe verwandten qualitativen und quantitativen Ziele, die bereits einen bedeutenden Einfluß auf die Präsentation ihres Projektvorschlages im Rahmen der Initiierung des Veränderungsprozesses hatten. Im Mittelpunkt der qualitativen Ziele stand die transparente Darstellung der Kostenstruktur der Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches, um sog. „nicht-wertschöpfende“ Ressourcen zu identifizieren und strategische Entscheidungen für das Produktprogramm vorzubereiten. Als quantitative Ziele wurden die Reduktion der Kosten um 20 bis 30 Prozent und eine Verkürzung der Durchlaufzeiten um ebenfalls 20 bis 30 Prozent vorgegeben.²⁴⁸ Neben der Bestätigung der Zielgrößen, auf die sich die Berater bereits bei der Vorlage ihres Projektangebotes gegenüber

²⁴⁶ Vgl. beispielsweise die Darstellung des Projekttafelplanes im Dokument *Apresentação*, 1999a, S. A.2.7. Alle englischen Bezeichnungen wurden aus dieser Darstellung unverändert übernommen, die portugiesischen wurden ins Deutsche übertragen.

²⁴⁷ Deutlich erkennbar ist die Ähnlichkeit des Planes mit dem in der Abbildung 11 dargestellten Vorschlag, der im Rahmen der Präsentationsveranstaltung für den Verlauf des beabsichtigten Veränderungsvorhabens von den Vertretern der TaskForce-Gruppe vorgelegt worden war.

²⁴⁸ Vgl. *Cronograma*, 1999, S. 1 und *Apresentação*, 1999a, S. A.2.5.

den Vertretern des Vorstandes der MB do Brasil S.A. festgelegt hatten, ging es ihnen mit diesen Zielsetzungen im wesentlichen darum, die Unterstützung der Führungskräfte des CKD-Bereiches für die Projektdurchführung zu gewinnen. Die erwähnten Ziele wurden einige Zeit später durch die Führungskräfte des CKD-Bereiches erweitert, indem diese einen Fragenkatalog vorlegten, der am Ende des Veränderungsprojektes von den Beratern beantwortet werden sollte. Dieser Katalog umfaßte einige Fragestellungen zu konkreten strategischen Entscheidungen aus dem Verantwortungsbereich der Führungskräfte des Bereiches. Diese wollten sich offensichtlich eine Absicherung ihrer Entscheidungen besorgen.²⁴⁹ Unter den Fragen waren auch einige, beispielsweise zur Situation von Wettbewerbern, die mit dem geplanten Veränderungsprozeß und den darin verwandten Methoden nicht beantwortet werden konnten. Trotzdem akzeptierten die Berater den Fragenkatalog und versprachen, sich um eine umfassende Beantwortung aller Fragen zu bemühen. Offensichtlich waren sie nicht daran interessiert, den Führungskräften zu diesem Zeitpunkt des Projektes eine für diese enttäuschende Botschaft zu vermitteln. Sie waren allerdings auch nicht bereit, den geplanten Verlauf des Projektes in irgendeiner Form zu verändern, um dadurch gegebenenfalls besser auf die neuen Fragestellungen eingehen zu können. Hieraus sollten sich Probleme für die Phase der Präsentation der Projektergebnisse ergeben, die in den Ausführungen zu dieser Phase betrachtet werden.

Nach dem Abschluß der Planungen zu dem Veränderungsprojekt waren die Berater vor allem daran interessiert, die Ergebnisse der Planungen an alle an der Durchführung des Projektes beteiligten Akteure zu vermitteln, um eine allgemein akzeptierte Basis für den Verlauf des Veränderungsprojektes herauszubilden. Hierzu erstellten sie einige Unterlagen, beispielsweise ein Projektprofil, das wichtige Informationen zum geplanten Veränderungsprojekt in Form eines Überblicks umfaßte. Diese Unterlagen präsentierten sie den am Projekt beteiligten Akteuren zu verschiedenen Anlässen. Die Verbreitung und Akzeptanz der Planungen zu dem Veränderungsprozeß ABC/pQMS wird im Abschnitt 5.1.3.1 dieser Arbeit zur Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses ausführlicher betrachtet.

5.1.2.2 Veränderungsprozeß EFQM

Ausgangspunkt für die Planungen

Die Basis für die Planungen des Veränderungsprozesses EFQM bildete der vom Vorstand der MB do Brasil S.A. genehmigte Vorschlag zur Durchführung des Prozesses. Da dieser Vorschlag lediglich einige offene Vorgaben umfaßte, boten sich den am Planungsprozeß beteiligten Akteuren große Gestaltungsspielräume.

Entscheidend für den gesamten Planungsprozeß war das Verständnis des Vertreters aus der zentralen EFQM-Gruppe von seiner Aufgabe in diesem Prozeß. Er sah diese in erster Linie in einer unterstützenden und zugleich die Planungen möglichst wenig beeinflussenden Funktion. Entsprechend wies er immer wieder auf die Eigenverantwortung der Vertreter der MB do Brasil S.A. für die Planungen des Veränderungsprozesses hin und unterstrich diese Hinweise auch mit seinem eigenen

²⁴⁹ Einer der beteiligten Berater wies darauf hin, daß es das erste Mal war, daß sie in einem von ihnen betreuten Veränderungsprojekt einen Fragenkatalog zur Bearbeitung vorgelegt bekamen. Vgl. das Interview ABC-I-140699.

Verhalten. So schlug er beispielsweise zu Beginn der Schulungsveranstaltung, die am Anfang des Veränderungsprozesses EFQM stand, vor, diese Veranstaltung überwiegend in Portugiesisch durchzuführen, obwohl er über keine portugiesischen Sprachkenntnisse verfügte.²⁵⁰ Er wollte damit einen Rahmen schaffen, in dem die Teilnehmer an den Diskussionen und Fallstudien, die einen zentralen Bestandteil der Schulungsveranstaltung bildeten, möglichst ungehindert mitwirken konnten. Er verzichtete damit gleichzeitig darauf, auf den Verlauf der Veranstaltung und damit auf den Beginn des gesamten Veränderungsprozesses grundlegend einzuwirken.

Die Einflußnahme des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe auf den gesamten Planungsprozeß beschränkte sich auf die Vermittlung einiger allgemeiner Erkenntnisse, die auf seinen Erfahrungen mit der Anwendung des EFQM-Modells im Rahmen von Veränderungsprojekten in zahlreichen Bereichen des DaimlerChrysler-Konzerns beruhten. Im Mittelpunkt dieser allgemeinen Erkenntnisse standen drei zentrale Hinweise:²⁵¹

- Der erste Hinweis betraf die Einbeziehung der Führungskräfte aus dem oberen Management der MB do Brasil S.A. in den Veränderungsprozeß, der der Auffassung des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe zufolge eine grundlegende Bedeutung für den erfolgreichen Prozeßverlauf zuteil werden sollte. Von der Einbeziehung der Führungskräfte und ihrer Präsenz in den Veranstaltungen im Verlaufe des Veränderungsvorhabens sollte in erster Linie eine Motivationswirkung für die Vertreter der Fachbereiche ausgehen, in denen der Veränderungsprozeß durchgeführt werden sollte. Sie sollten sich entsprechend engagiert um eine erfolgreiche Anwendung des EFQM-Modells bemühen.
- Die Beteiligung möglichst vieler und gleichberechtigter Akteure der MB do Brasil S.A. an dem Verlauf des gesamten Veränderungsprozesses bildete den Kern des zweiten Hinweises. Auf diese Weise sollten die Akzeptanz des Prozesses und der in ihm erarbeiteten Veränderungsvorschläge erhöht werden.
- Der dritte Hinweis war auf die offene Gestaltung des gesamten Veränderungsprozesses ausgerichtet. So sollten beispielsweise die Planungen zum Prozeßverlauf möglichst flexibel erfolgen, um den einzelnen Fachbereichen vielfältige Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Anwendung des EFQM-Modells in ihrem Bereich offenzuhalten. Hierdurch sollten die besonderen Wünsche und Vorstellungen der jeweiligen Fachbereiche und ihrer Vertreter berücksichtigt werden können.

Ein deutlicher Beleg dafür, daß sich das tatsächliche Verhalten des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe dem dargestellten Verständnis vom Veränderungsprozeß und seiner eigenen Rolle in diesem entsprach, zeigte sich unter anderem darin, daß er, abgesehen von der Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells, nur zu der Schulungsveranstaltung zu Beginn des Veränderungsprozesses vor Ort in Brasilien war. Den Rest seiner Unterstützung des Veränderungsvorhabens bzw. der Vertreter der MB do Brasil S.A., die für die Durchführung des Vorhabens verantwortlich waren, leistete

²⁵⁰ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *EFQM-B-2209240999*.

²⁵¹ Der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe erwähnte diese drei zentralen Hinweise in den beiden Interviews *EFQM-I-220999* und *EFQM-I-240999*.

er ausschließlich von Deutschland aus. Seine Möglichkeiten zur direkten Einflußnahme auf die Planungen und den gesamten Verlauf des Veränderungsprojektes waren von dort aus sehr begrenzt.

Verlauf und Ergebnis der Planungen

Vor dem Hintergrund des geschilderten Ausgangspunktes der Planungen des unternehmensweiten Veränderungsvorhabens EFQM entwickelten sich diese über einen längeren Zeitraum von insgesamt fünf Monaten hinweg in aufeinander aufbauenden Abschnitten. Den Anfang bildete die Festlegung der Projektorganisation und die Bestimmung der Personen, die in den dort festgelegten Gruppen mitarbeiten sollten. Dieser Personenkreis einigte sich im Anschluß gemeinsam auf einen allgemeinen Rahmen für den Projektablauf, der im weiteren Verlauf des Projektes schrittweise ausgearbeitet und an neue Entwicklungen angepaßt wurde. Dabei wurden auch einige allgemeine Ziele für das Veränderungsvorhaben bestimmt. Den einzelnen Fachbereichen, in denen der Veränderungsprozeß dann durchgeführt wurde, wurden umfangreiche Einflußmöglichkeiten für eine Anpassung des Projektverlaufs und der zu verfolgenden Ziele eingeräumt. Nachfolgend soll auf die genannten Abschnitte des Planungsprozesses im Veränderungsvorhaben EFQM im einzelnen eingegangen werden. Dabei soll die Art und Weise dargestellt werden, wie die Planungen erfolgten, und es soll beschrieben werden, zu welchen Ergebnissen sie führten.

Den ersten Schritt der Planungen bildete die Festlegung einer Projektstruktur, deren grundsätzlicher Aufbau bereits bei der Ausarbeitung des Vorschlages für die Durchführung des Veränderungsprozesses, der dem Vorstand der MB do Brasil S.A. vorgelegt und von diesem letztlich genehmigt wurde, bestimmt wurde. Für diese Festlegung der Projektstruktur waren die Vertreter des PRO-Teams verantwortlich, die sich an der bereits im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS verwandten Projektorganisation orientierten. Die Abbildung 17 verdeutlicht das Ergebnis dieser Festlegung:

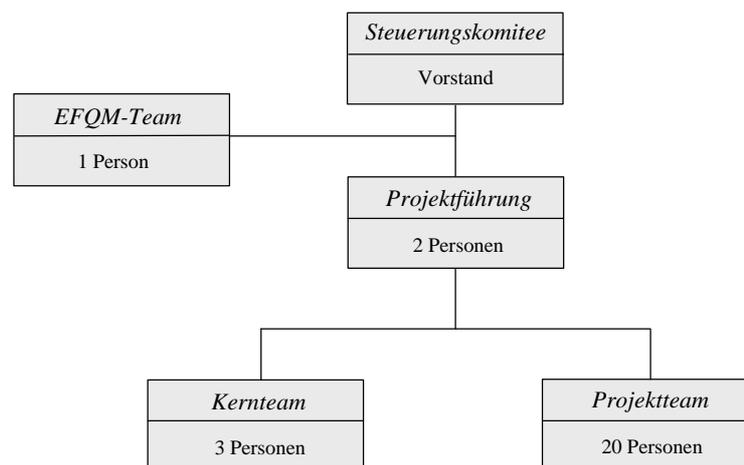


Abbildung 17: Projektorganisation des Veränderungsprozesses EFQM

Die Ähnlichkeit der für das Veränderungsprojekt EFQM gewählten Projektorganisation mit der im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS verwandten Organisationsform war jedoch im wesentlichen auf das äußere Erscheinungsbild der Struktur begrenzt. Vor allem die Aufgabenverteilung zwischen dem Kernteam und dem Projektteam, die gemeinsam und gleichberechtigt für die Festlegung des Projektverlaufes und der in dem Projekt zu verfolgenden Zielsetzungen verantwortlich waren und da-

durch im Mittelpunkt des gesamten Veränderungsprozesses standen, fiel grundsätzlich anders aus. Man hätte die beiden Gruppen auch zu einer einzigen vereinigen können. Das Kernteam wurde aus zwei Vertretern des PRO-Teams und dem Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe gebildet, das Projektteam aus insgesamt 20 Vertretern aller Fachbereiche der MB do Brasil S.A., die in einer Absprache zwischen dem Kernteam und den Führungskräften aus den Fachbereichen bestimmt wurden. Als Auswahlkriterien für die Teilnehmer des Projektteams dienten in erster Linie ihre Verfügbarkeit und ihr Interesse an einer Mitarbeit an dem Veränderungsprozeß.²⁵² In der Regel schlugen die Bereichsleiter eine Reihe von möglichen Vertretern ihres Bereiches vor, die daraufhin im Rahmen eines persönlichen Gespräches von einem Vertreter des PRO-Teams über die Grundlagen des beabsichtigten Veränderungsprozesses und die ungefähr erwartete zeitliche Belastung durch eine Mitarbeit an dem Vorhaben unterrichtet wurden. Zeigte der Vertreter des Fachbereiches am Ende dieses Gespräches ein Interesse an einer Mitarbeit im Projektteam, so wurde er in dieses aufgenommen. Als auffällig erwies sich dabei, daß die Bereitschaft zahlreicher von ihren Bereichsleitern vorgeschlagener Mitarbeiter nicht besonders groß war, in dem Projektteam mitzuarbeiten.²⁵³ Offensichtlich verbunden viele Mitarbeiter mit dem Angebot einer Beteiligung an dem Veränderungsvorhaben in erster Linie eine zusätzliche Arbeitsbelastung und weniger positive Auswirkungen für ihre Arbeitssituation.

Die Teilnehmer des Projektteams wurden nicht mit genaueren Vorgaben für ihre Aufgaben und ihren Verantwortungsbereich im Projektverlauf konfrontiert. Alle Teilnehmer sollten sich von Beginn an darüber bewußt sein, daß die Festlegung ihrer Aufgaben und Verantwortungsbereiche erst im Verlaufe des Projektes erfolgen und daß ihnen dabei eine umfassende Möglichkeit zur Mitsprache gewährt werden sollte.

Im Rahmen der mehrtägigen Schulungsveranstaltung zum Auftakt des Veränderungsprozesses, die unter der Leitung des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe durchgeführt wurde, einigten sich die Vertreter des Kernteams und die des Projektteams auf einen grundsätzlichen Rahmen für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses. Sie folgten dabei dem oben genannten Hinweis des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe, die Planung des Projektverlaufes offen zu gestalten und zunächst nur einige allgemeine Phasen und Eckdaten vorzugeben, die im Verlaufe des Veränderungsprozesses konkretisiert werden sollten. Die Abbildung 18 stellt das Ergebnis dieser allgemeinen Planungen dar:



Abbildung 18: Planung des Verlaufes des Veränderungsprozesses EFQM²⁵⁴

²⁵² Vgl. das Interview EFQM-I-080999.

²⁵³ Vgl. das Interview EFQM-I-080999.

²⁵⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an eine Skizze, die die Teilnehmer der Schulungsveranstaltung an deren Ende im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion über ein mögliches Vorgehen im Veränderungsprozeß anfertigten. Vgl. die teilnehmende Beobachtung EFQM-B-2209240999.

Die Abbildung verdeutlicht, daß die Vertreter des Kernteams und die des Projektteams zunächst nur daran interessiert waren, eine grobe zeitliche Planung des Verlaufes des Veränderungsprozesses EFQM festzulegen. Sie hatten sich dabei an der Zielvorgabe aus dem vom Vorstand genehmigten Projektvorschlag zu orientieren, nach der die Ergebnisse der Selbstbewertungsprozesse bis August 2000 vorliegen sollten, um die erarbeiteten Veränderungen und die für diese ermittelten Verbesserungspotentiale in die jährliche Strategieplanung der Fachbereiche einbeziehen zu können. Die Vertreter des Kernteams und des Projektteams definierten deshalb eine Vorbereitungsphase für den Zeitraum von Oktober 1999 bis Februar 2000, in der sie sich gemeinsam mit dem EFQM-Modell beschäftigen und alle Vorbereitungen für die Selbstbewertungsprozesse in den einzelnen Fachbereichen erledigen wollten, und eine Selbstbewertungsphase für den Zeitraum von Februar bis Juli 2000, in der mit ihrer Unterstützung die Selbstbewertung in den Bereichen durchgeführt sowie Veränderungsvorschläge und zugehörige Verbesserungspotentiale erarbeitet und für die sich anschließende Strategieplanung aufbereitet werden sollten.

Für die Vorbereitungsphase wurden insgesamt neun halbtägige Veranstaltungen geplant, in denen man sich einzeln mit den neun Kriterien des EFQM-Modells auseinandersetzen wollte. Für die erste Veranstaltung einigte man sich darauf, daß man in Anlehnung an eine praktische Aufgabe aus der Schulungsveranstaltung in Kleingruppen eine von der EFQM-Organisation vorgegebene Fallstudie bearbeiten wollte. Am Ende dieser Veranstaltung kamen die Teilnehmer im Rahmen einer Diskussion zur Beurteilung der Veranstaltung zu dem Ergebnis, daß das gewählte Vorgehen nicht besonders effektiv wäre. Sie verständigten sich darauf, in den nachfolgenden Veranstaltungen nicht mehr die Fallstudie der EFQM-Organisation als Basis zu verwenden, sondern die Kriterien des EFQM-Modells auf die Situation der MB do Brasil S.A. anzuwenden.²⁵⁵ In ähnlicher Form wurden am Ende jeder Veranstaltung Verbesserungen für die weiteren Veranstaltungen gesucht und Überlegungen zur Durchführung der Selbstbewertungsprozesse in den Fachbereichen diskutiert.

In einer der Vorbereitungsveranstaltungen vereinbarten die Teilnehmer einen Strategieworkshop, in dem der Verlauf der Selbstbewertungsprozesse detaillierter geplant werden sollte.²⁵⁶ Das Interesse an der Teilnahme an dieser Veranstaltung war sehr groß und zahlreiche Teilnehmer hatten bereits schriftlich ausgearbeitete Vorschläge für einen möglichen Verlauf der Selbstbewertungsprozesse vorbereitet. Nach einer ausgiebigen Diskussion der einzelnen Vorschläge einigte man sich auf ein von allen Beteiligten getragenes Vorgehen, das im Rahmen eines Pilotprojektes erprobt werden sollte. Ein Teilnehmer des Projektteams aus dem Entwicklungsbereich hatte bereits die Zustimmung des Bereichsleiters eingeholt, ein Pilotprojekt in diesem Fachbereich durchzuführen. Sein Vorschlag wurde von den Teilnehmern des Strategieworkshops angenommen.

Zwei Vertreter aus dem Entwicklungsbereich und die beiden Vertreter des PRO-Teams wurden am Ende des Strategieworkshops damit beauftragt, die weiteren Planungen mit den Verantwortlichen des Fachbereiches vorzunehmen. Gemeinsam legte man einen Zeitplan für den Verlauf des Selbstbewertungsprozesses fest, bestimmte die teilnehmenden Vertreter des Fachbereiches und definierte

²⁵⁵ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *EFQM-B-081099*.

²⁵⁶ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *EFQM-B-071299*.

einige Ziele, die mit dem Selbstbewertungsprozeß erreicht werden sollten. Weil diese konkreten Planungen unmittelbar mit der eigentlichen Durchführung des Selbstbewertungsprozesses verknüpft waren und unter Einbezug der Vorstellungen, Interessen und Wünsche der Vertreter des Fachbereiches vorgenommen wurden, sollen sie erst weiter unten im Kapitel zur Durchführung des Veränderungsprozesses ausführlicher betrachtet werden.

Aufbauend auf den Eindrücken der Teilnehmer an dem Pilotprojekt und den in diesem erzielten Ergebnissen wurden die weiteren Planungen für die Vorbereitung der Durchführung der Selbstbewertungsprozesse in den anderen Fachbereichen vorgenommen. Dabei wurde das Ziel verfolgt, den Beteiligten aus den jeweiligen Fachbereichen weitreichende Einflußmöglichkeiten zu gewähren, um den Verlauf der Selbstbewertung nach ihren Vorstellungen auszurichten und an die Besonderheiten ihres jeweiligen Bereiches anzupassen. Man bemühte sich also darum, den dritten der oben beschriebenen Hinweise des Vertreters der zentralen EFQM-Gruppe zu befolgen. Die weiteren Planungen durch die Vertreter des Kernteams und des Projektteams beschränkten sich deshalb im wesentlichen auf die Ausarbeitung einiger allgemeiner Hinweise und Vorschläge zur Durchführung der Selbstbewertungsprozesse. Diese betrafen in erster Linie die ungefähre Dauer eines Selbstbewertungsprozesses, die bereitzustellenden personellen Kapazitäten und einen Vorschlag zur sinnvollerweise zu verwendenden methodischen Alternative für die Veranstaltungen im Rahmen des Selbstbewertungsprozesses. Als Ergebnis dieser Planungen einigte man sich darauf, den Vertretern der Fachbereiche vorzuschlagen, für die Durchführung des Selbstbewertungsprozesses fünf bis sieben volle Arbeitstage vorzusehen, eine repräsentative Gruppe von 10 bis 15 Mitarbeitern aus allen Teilen und allen Führungsebenen des Bereiches zu bestimmen und die Workshop-Alternative²⁵⁷ zur Durchführung des Selbstbewertungsprozesses zu verwenden.

Die Planung der mit dem Veränderungsprozeß verfolgten Ziele erfolgte parallel zu den Planungen des Projektverlaufes durch alle an der Vorbereitungsphase beteiligten Vertreter des Kernteams und des Projektteams. Im Mittelpunkt der festgelegten Ziele standen qualitative Ziele, die auf eine längerfristig positive Entwicklung des gesamten Unternehmens in allen durch die Kriterien des EFQM-Modells beschriebenen Bereichen ausgerichtet waren. Dabei überließen sie es den an der Selbstbewertung beteiligten Vertretern der Fachbereiche, Schwerpunkte und Priorisierungen zu setzen, die die spezifische Situation der Bereiche berücksichtigen sollten.

5.1.2.3 Zusammenfassender Vergleich

Aus der Initiierung der beiden untersuchten Veränderungsprozesse ergaben sich sehr unterschiedliche Vorgaben für ihre jeweiligen Planungsphasen. Während die Vorgaben für die Planungen zum Veränderungsprozeß ABC/pQMS durch den präsentierten Projektvorschlag und den mit der TaskForce-Gruppe abgeschlossenen Beratungsvertrag recht genau festgelegt waren, waren die Vorgaben für die Planungen zum Veränderungsprozeß EFQM sehr offen.

Entsprechend versuchten die beiden Berater aus der TaskForce-Gruppe den Planungsprozeß zu dominieren, um die Vorgaben, auf die sie sich in der Initiierungsphase verpflichtet hatten, im Projekt-

²⁵⁷ Zu den unterschiedlichen Alternativen für die Durchführung von Selbstbewertungsprozessen vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

verlauf auch einhalten zu können. Dadurch, daß sie die Unterstützung der Führungskräfte des CKD-Bereiches gewinnen konnten, gelang es ihnen letztlich auch, alle ihre Vorstellungen für das Veränderungsprojekt durchzusetzen. Alle anderen Vertreter des CKD-Bereiches waren an dem Planungsprozeß nicht beteiligt. Auf diese Weise konnte die Planungsphase sehr zügig und zielgerichtet durchgeführt werden. Demgegenüber verliefen die Planungen zu dem Veränderungsprojekt EFQM deutlich langwieriger in einem offenen Verständigungsprozeß aus mehreren aufeinander aufbauenden Phasen, an denen alle am Projekt beteiligten Akteure gleichberechtigt teilhaben konnten. Dieses Vorgehen für den Planungsprozeß war in erster Linie dem Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe zu verdanken, der sich für ein flexibles und partizipatives Vorgehen einsetzte und sich selbst weitestgehend aus dem Veränderungsvorhaben herauszuhalten versuchte. Der geschilderte Verlauf der Planungen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS deutete bereits an, daß sich das gesamte Veränderungsvorhaben eng an den Interessen und Erwartungen der betroffenen Führungskräfte der MB do Brasil S.A. orientieren würde. Demgegenüber war der Veränderungsprozeß EFQM von Beginn an auf die Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen eines deutlich größeren Kreises von Vertretern des Unternehmens ausgerichtet, was sich allerdings nachteilig auf die Dauer des gesamten Veränderungsvorhabens auswirken sollte. Dies deutete sich bereits in der Planungsphase an, die sich über den langen Zeitraum von fünf Monaten erstreckte.

Vor dem dargestellten Hintergrund fielen die Ergebnisse der Planungen in den beiden betrachteten Veränderungsprozessen sehr unterschiedlich aus. So wurde im Veränderungsprozeß ABC/pQMS ein Vorgehen geplant, das sich an den Vorgaben des standardmäßig von den Beratern eingesetzten Veränderungskonzeptes orientierte. Die Berater versuchten dabei die Vorstellung zu vermitteln, man könne den Verlauf des gesamten Veränderungsprojektes detailliert bereits am Beginn des Projektes planen. Passend hierzu bemühten sie sich darum, allen am Projekt beteiligten Akteuren möglichst genaue Verantwortungsbereiche und Aufgaben vorzugeben sowie den Veränderungsprozeß vor allem an quantitativen Zielen auszurichten. Letztlich folgten sie damit der von ihnen bereits in der Phase der Initiierung verbreiteten Vorstellung der Machbarkeit und Steuerbarkeit des gesamten Veränderungsvorhabens. Auf diese Weise erfolgte der Planungsprozeß des Veränderungsvorhabens sehr zielgerichtet und zügig. Demgegenüber führten die Planungen im Veränderungsprozeß EFQM zu flexiblen und offenen Vorgaben, die erst im Verlaufe des Veränderungsprozesses von den jeweils betroffenen Akteuren konkretisiert werden sollten. Neben den Vertretern des Kernteams und des Projektteams, die gemeinsam die Verantwortung für die Phase der Vorbereitung der Selbstbewertungsprozesse trugen, wurden so auch den Vertretern der Fachbereiche, die die inhaltliche Arbeit der Selbstbewertung in ihren Bereichen vornehmen sollten, umfangreiche Einflußmöglichkeiten auf den Projektverlauf, auf die verfolgten Ziele und auf die Festlegung der Aufgaben der beteiligten Akteure gewährt.

5.1.3 Formation der Befürworter und Gegner der Veränderungsprozesse

In diesem Kapitel soll die Formation der Befürworter und Gegner in den beiden untersuchten Veränderungsprozessen betrachtet werden. Diese Formation erstreckte sich über die gesamte Vorbereitungsphase der Prozesse, in der die Veränderungskonzepte und die Vorstellungen ihrer Vertreter verbreitet wurden. Die Ausführungen in diesem Kapitel sollten deshalb nicht als eine in sich abge-

schlossene Phase aufgefaßt werden, sondern vielmehr als im Hintergrund der gesamten Vorbereitungsphase ablaufend verstanden werden.

In den beiden Abschnitten zur Darstellung der Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses ABC/pQMS und des Veränderungsprozesses EFQM werden zunächst die Einflußnahme der Vertreter der Konzepte auf die Formation der beiden Parteien und dann deren jeweiliges Verhalten erörtert. Im Anschluß werden die dargestellten Erscheinungen zusammenfassend verglichen.

Unter Befürwortern des jeweiligen Veränderungsprozesses sollen alle diejenigen Akteure verstanden werden, die den Prozeß im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützten. In der Regel verbanden sie damit die Hoffnung, ihre Vorstellungen, Interessen und Ziele in den Verlauf des Veränderungsprozesses einzubringen. Demgegenüber sollen unter Gegnern des jeweiligen Veränderungsprozesses diejenigen Akteure verstanden werden, die den Verlauf der Veränderungsprozesse zu behindern versuchten, weil sie diese als Gefahr für ihre Vorstellungen, Interessen und Ziele betrachteten.

Die von beiden Gruppen verwendeten Taktiken zur Unterstützung bzw. Behinderung des Veränderungsprozesses ließen sich nur schwer erkennen und beurteilen, weil sie in der Regel versteckt im Hintergrund der offiziellen Handlungen zur Vorbereitung des Projektes eingesetzt wurden. Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren aus diesem Grund auf einer Reihe von Vermutungen und Deutungen, wie sie in erster Linie von den an den beiden Prozessen beteiligten Vertretern geäußert wurden.

5.1.3.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Einflußnahme auf die Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses

Die Ausführungen zur Darstellung der Initiierung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS haben verdeutlicht, daß die Vertreter der TaskForce-Gruppe, vor allem die Berater aus der Schweizer Unternehmensberatung, daran interessiert waren, möglichst rasch zahlreiche zentrale Akteure der MB do Brasil S.A. als Befürworter des von ihnen geplanten Veränderungsprozesses zu gewinnen. Hierzu setzten sie im Rahmen verschiedener offizieller wie inoffizieller Gespräche und Veranstaltungen zunächst auf ein professionelles Auftreten, mit dem sie sich als erfahrene Experten für die Durchführung fundamentaler Veränderungsprozesse zu präsentieren versuchten. Ferner bemühten sie sich darum, den Eindruck einer zielgerichteten Steuerbarkeit des beabsichtigten Veränderungsprozesses zu vermitteln, um dadurch dem allgemeinen Wunsch von Führungskräften zu entsprechen, die immer größere Komplexität ihrer Unternehmen wieder beherrschbar gestalten zu können. Letztlich gaben sie noch eine Reihe sehr verlockender Ziele vor. Alle drei Aspekte führten dazu, daß die Berater und ihr Veränderungskonzept von den meisten zentralen Entscheidungsträgern der MB do Brasil S.A. überwiegend positiv aufgenommen wurden.

Die externen Berater waren auf die Unterstützung der zentralen Akteure des Unternehmens nicht nur deshalb angewiesen, weil diese für oder gegen die Durchführung des Veränderungsprozesses entschieden, sondern auch um allen an dem Prozeß Beteiligten von Beginn an zu signalisieren, daß die verantwortlichen Führungskräfte hinter dem von ihnen geplanten Veränderungsprozeß standen.

So sollte beispielsweise die umfangreiche Präsenz der Führungskräfte in der Projektorganisation²⁵⁸ den Eindruck vermitteln, daß sich die Berater deren Unterstützung für das Veränderungsvorhaben sicher sein konnten.

Die Berater waren daran interessiert, neben den Führungskräften auch die Teilnehmer des Projektteams für den Veränderungsprozeß in der von ihnen geplanten Form zu gewinnen. Hierzu nutzten sie vor allem die fünftägige Schulungsveranstaltung für das Projektteam, die in der ersten Woche des Projektes im CKD-Bereich stattfand. In dieser Schulungsveranstaltung waren sie darum bemüht, sich und das von ihnen vertretene Veränderungskonzept überzeugend darzustellen, um bei den Vertretern des Projektteams eine hohe Akzeptanz für das beabsichtigte Veränderungsvorhaben auszubilden. Ähnlich wie bei der Präsentation ihres Veränderungskonzeptes im Rahmen der Initiierung des Veränderungsprozesses nutzten sie hierfür einige ihrer gewohnten Erfolgsrezepte, wie professionell aufbereitete schriftliche Unterlagen oder eindrucksvolle Präsentationstechniken und -stile und versuchten dabei erneut ein Bild der zielgerichteten Steuerbarkeit des gesamten Veränderungsprojektes zu vermitteln.²⁵⁹ Den Teilnehmern des Projektteams wurde ferner versprochen, daß sie weitreichende Einflußmöglichkeiten auf die neu zu gestaltenden Prozesse des CKD-Bereiches bekommen sollten. Die Berater hoben dabei gezielt die einmalige Bedeutung hervor, die die Beteiligung an dem Projekt für die Vertreter des Projektteams mit sich brächte. Sie wiesen darauf hin, daß ihnen diese Beteiligung hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft eröffnete. Weiterhin versuchten die Berater die Akzeptanz der Vertreter aus dem Projektteam durch die Erzeugung eines gewissen Leidensdruckes zu unterstützen. Sie wiesen darauf hin, daß aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage vom Management ihres Bereiches ohnehin gravierende Einschnitte zu erwarten wären und präsentierten ihr Veränderungskonzept als eine geeignete Möglichkeit unüberlegten Einschnitten rechtzeitig entgegenzutreten, wie die erzielten Erfolge in bereits abgeschlossenen Veränderungsprozessen unter Beweis gestellt hätten.²⁶⁰ Daß die Berater die Teilnehmer des Projektteams auf diese Art und Weise offensichtlich überzeugen konnten, verdeutlichte deren ausgesprochen positive Reaktion auf das vorgestellte Veränderungskonzept und die Planungen für den Verlauf des Projektes.²⁶¹ Die Teilnehmer des Projektteams folgten größtenteils auch der Argumentation der Berater, nach der ihnen durch die Teilnahme an dem Veränderungsprozeß zukünftig verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten in ihren Fachbereichen offenstehen würden.²⁶²

Den Beratern ging es im Rahmen der Schulungsveranstaltung für die Vertreter des Projektteams nicht nur darum, deren Akzeptanz für den von ihnen geplanten Veränderungsprozeß zu gewinnen, sondern sie beabsichtigten auch, das Projektteam zusammenzufügen und durch gemeinsame Orientierungen miteinander zu verbinden. Aus fachlicher Perspektive sollte das von den Beratern vorge-

²⁵⁸ Vgl. die Abbildung 15 in Abschnitt 5.1.2.1 der Arbeit.

²⁵⁹ Das Auftreten der Berater wurde tatsächlich auch von den Schulungsteilnehmern als fachlich wie persönlich überaus kompetent beurteilt. Vgl. das Interview *ABC-I-190599a*.

²⁶⁰ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-1705210599*.

²⁶¹ Vgl. die Interviews *ABC-I-190599a*, *ABC-I-190599b* und *ABC-I-200599*.

²⁶² Vgl. die Interviews *ABC-I-190599a* und *ABC-I-200599*. Von allen interviewten Teilnehmern wurde jedoch in erster Linie auf ihr Interesse an der Durchführung des Veränderungsprozesses hingewiesen, bessere Entwicklungschancen stellten hingegen kein vorrangig verfolgtes Ziel dar.

stellte Veränderungskonzept eine von allen geteilte Basis darstellen. Darüber hinaus waren die Berater an der Entwicklung eines für die gemeinsame Arbeit positiven Klimas innerhalb des Projektteams und auch zwischen den Vertretern des Projektteams und denen des Kernteams sehr interessiert.²⁶³ Die Entwicklung dieses positiven Klimas versuchten sie durch einen lockeren Umgangston und einen offenen und ungebundenen Stil zur Durchführung der Schulungsveranstaltung zu unterstützen. So führten sie im Verlaufe der Veranstaltung beispielsweise einige praktische Übungen durch, in denen das in Teilgruppen eingeteilte Projektteam im Wettstreit verschiedene Aufgaben zu lösen hatte, die inhaltlich mit dem verfolgten Veränderungsprozeß keine Gemeinsamkeiten aufwiesen, sondern lediglich zu einem besseren Kennenlernen der Teilnehmer untereinander und zur Ausbildung einer für das Veränderungsprojekt förderlichen Gruppendynamik beitragen sollten.²⁶⁴

Verhalten der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses

Vor dem Hintergrund des dargestellten Auftretens der Berater bildete sich rasch eine weit verbreitete Zustimmung zu dem von ihnen beabsichtigten Veränderungsprozeß heraus. Diese Zustimmung wurde durch das Verhalten der Befürworter des Veränderungsvorhabens weiter verstärkt. Die wenigen Gegner des Veränderungsprozesses verhielten sich eher zurückhaltend und versuchten nur vorsichtig ihre Bedenken zum Veränderungsprozeß zum Ausdruck zu bringen. Nachfolgend sollen zunächst das Verhalten der Befürworter und im Anschluß das der Gegner des Veränderungsprozesses genauer betrachtet werden.

Die zahlreichen Befürworter des Veränderungsprozesses unter den betroffenen Führungskräften verhielten sich gegenüber den Beratern sehr kooperativ. Sie nahmen das Angebot der Berater, gemeinsam eine starke Veränderungsgemeinschaft zu bilden, an und unterstützten deren Vorstellungen zur Vorbereitung und Durchführung des Veränderungsprozesses, wie beispielsweise in der Phase der Planungen deutlich wurde. Gegenüber ihren Mitarbeitern betonten sie in zahlreichen Gesprächen die Notwendigkeit fundamentaler Veränderungen und forderten insbesondere die von ihnen bestimmten Teilnehmer des Projektteams auf, sich engagiert an der operativen Durchführung des Veränderungsvorhabens zu beteiligen. Auch sie betonten dabei, daß eine erfolgreiche Abwicklung des Veränderungsprozesses positive Auswirkungen auf die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmer in ihrem Fachbereich haben könnte. Sie trugen dadurch schon vor Beginn der Schulungsveranstaltung dazu bei, daß bei den Vertretern des Projektteams eine positive Einstellung gegenüber dem geplanten Veränderungsprozeß entstand.²⁶⁵

Im Verlaufe der Schulungsveranstaltung bildeten sich unter den Vertretern des Projektteams rasch drei zentrale Akteure heraus, die mit ihrem Auftreten und ihren Beiträgen den Verlauf der Veranstaltung maßgeblich beeinflussten. Sie waren es auch, die sich von Beginn an sehr positiv zu dem geplanten Veränderungsvorhaben äußerten und ihre Einschätzungen auf die anderen Teilnehmer zu

²⁶³ Vgl. das Interview *ABC-I-180599*.

²⁶⁴ Diese praktischen Übungen wurden von den Teilnehmern der Schulungsveranstaltung sehr positiv aufgenommen und trugen offensichtlich zu der Entwicklung einer guten Atmosphäre der Zusammenarbeit bei. Vgl. das Interview *ABC-I-190599a*.

²⁶⁵ Ein Vertreter aus dem Projektteam betonte in einem Interview bereits zu Beginn der Schulungsveranstaltung, daß aufgrund der Vorgaben von Seiten der Führungskräfte alles andere als eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Beratern nahezu ausgeschlossen war. Vgl. das Interview *ABC-I-210599a*.

übertragen versuchten. Die Berater nahmen dieses Angebot gerne an und wandten sich gezielt diesen Akteuren aus dem Projektteam zu, um sie als Vermittler ihrer Vorstellungen zu nutzen.²⁶⁶ Wie die Ausführungen im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprozesses verdeutlichen werden, wurde diesen Akteuren eine zentrale Rolle im gesamten Prozeß zuteil.

Bereits in der Phase der Vorbereitung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS kam es vereinzelt auch zu Widerständen durch Akteure, die durch den Prozeß einen Einflußverlust befürchteten oder mit diesem zumindest eine gewisse Unsicherheit verbanden. Die Zahl der Gegner des Veränderungsprozesses war zu Prozeßbeginn noch sehr klein. Entsprechend vorsichtig und zurückhaltend versuchten diese ihre Bedenken zum geplanten Veränderungsvorhaben zum Ausdruck zu bringen. So berichtete beispielsweise ein Teilnehmer aus dem Projektteam von einem seiner Vorgesetzten aus dem CKD-Bereich, der sich sehr kritisch zu den Erfolgsaussichten des Vorhabens geäußert hatte und als Begründung vor allem negative Erfahrungen mit vergleichbaren Veränderungsprojekten in der Vergangenheit anführte. Statt sich jedoch offen gegen das beabsichtigte Veränderungsvorhaben zu stellen, zog es der betroffene Akteur vor, zunächst nur in Gesprächen eine kritische Position zu den Erfolgsaussichten des Vorhabens zu beziehen und sich nicht an diesem zu beteiligen.²⁶⁷

Der einzige zentrale Entscheidungsträger, der sich offen gegen das Vorhaben ABC/pQMS aussprach, war ein Mitglied des Vorstandes der MB do Brasil S.A. Dieses Vorstandsmitglied verfügte über durchaus große Einflußmöglichkeiten bei vielen wichtigen Entscheidungen des Unternehmens, was sich noch als bedeutsam für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS erweisen sollte.²⁶⁸ Seine Kritik richtete sich in erster Linie gegen den hohen finanziellen Aufwand, der mit der Durchführung des Veränderungsvorhabens verbunden war, und gegen die prozeßorientierte Methodik ABC, durch die er das seiner Meinung nach im Unternehmen erfolgreich eingesetzte System der Kosten- und Leistungsrechnung in Frage gestellt sah. Eine erfolgreiche und überzeugende Anwendung dieser Methodik in dem Veränderungsprozeß hätte man zugleich als ein Versäumnis der MB do Brasil S.A. auffassen können, hätte man doch schon seit längerer Zeit das traditionell an den funktionalen Unternehmensbereichen ausgerichtete System der Kosten- und Leistungsrechnung durch ein prozeßorientiertes ersetzen oder zumindest um ein solches ergänzen können. Der erwähnte Vertreter des Vorstandes war sich jedoch zu Beginn des Veränderungsprozesses ABC/pQMS darüber im klaren, daß er sich gegen die überwältigende Zustimmung zu diesem Prozeß trotz seiner großen Einflußmöglichkeiten nicht hätte durchsetzen können. Er konnte unmöglich das gesamte Veränderungsvorhaben verhindern. Deshalb richtete er seine Bemühungen darauf aus, das Vorhaben in einem möglichst langen Zeitraum durchzuführen und es zu einem späteren Zeitpunkt vorzeitig zu beenden. Die Teilung des gesamten Veränderungsprozesses ABC/pQMS in insgesamt 17 Teilprojekte und die erforderliche Zustimmung des gesamten Vorstandes der MB do Brasil S.A. zu jedem einzelnen dieser Teilprojekte war maßgeblich auf seinen Einfluß zurückzuführen. Die Entscheidung des Vorstandes zur Durchführung des zweiten Teilprojektes zur Optimierung der Ge-

²⁶⁶ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-1705210599*.

²⁶⁷ Vgl. das Interview *ABC-I-180699b*.

²⁶⁸ Die großen Einflußmöglichkeiten dieses Mitgliedes des Vorstandes verdeutlichte ein Mitarbeiter des PRO-Teams, indem er ihn vor allem bei Entscheidungen, die mit größeren Investitionen verbunden waren, als die „rechte Hand des Präsidenten“ bezeichnete. Vgl. das Interview *ABC-I-050499*.

schäftsprozesse im CKD-Bereich fiel bezeichnenderweise in einer Vorstandssitzung, an der der erwähnte Vertreter aufgrund einer Geschäftsreise nicht teilnehmen konnte. Offensichtlich war er nicht in der Lage gewesen, den Start des zweiten Teilprojektes zu verhindern und zog es vor, seinen Stellvertreter an der entscheidenden Vorstandssitzung teilnehmen zu lassen. Wie die Ausführungen in Kapitel 5.3.1 zur Beurteilung der Ergebnisse des Veränderungsprojektes verdeutlichen werden, hatte das betroffene Vorstandsmitglied auch einen wesentlichen Anteil daran, daß im Zuge der Entscheidung zur Durchführung eines dritten Teilprojektes das gesamte Veränderungsvorhaben ABC/pQMS vorzeitig beendet wurde.

Es bildete sich im Veränderungsprozeß ABC/pQMS eine insgesamt sehr dynamische Konstellation von Befürwortern und Gegnern des Prozesses heraus. Zu Beginn dominierten die Befürworter das Geschehen recht klar. Die Berater waren sich jedoch von Anfang an dessen bewußt, daß sich die Gewichtungen zwischen den Befürwortern und Gegnern rasch verschieben könnten. Entsprechend groß war ihr Interesse daran, während des gesamten Verlaufes des Veränderungsvorhabens im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Befürworter in ihrem Verhalten zu bestärken und die Einflußmöglichkeiten der Gegner gering zu halten.²⁶⁹

5.1.3.2 Veränderungsprozeß EFQM

Einflußnahme auf die Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses

Die Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses EFQM formierten sich vor allem anfangs nur sehr langsam. Dies war in erster Linie auf die gewählte Form der Verbreitung der Inhalte und Ziele des beabsichtigten Veränderungsprozesses zurückzuführen. Wie in den Ausführungen in Abschnitt 5.1.1.3 zur Initiierung des Prozesses dargestellt, überließ der verantwortliche Vertreter aus der zentralen EFQM-Gruppe die Entscheidungsbildung über die Durchführung eines Veränderungsprozesses weitestgehend den Vertretern der MB do Brasil S.A., die an seiner Präsentationsveranstaltung teilgenommen hatten. Da es sich bei den Teilnehmern nicht um Führungskräfte der MB do Brasil S.A. handelte, fiel der Entscheidungsprozeß entsprechend langwierig und schwierig aus. Die Folge davon war, daß die Auseinandersetzung mit einem möglichen Veränderungsprozeß lange Zeit auf wenige Akteure beschränkt war. Erst nach der wiederholten Vorlage von Vorschlägen des PRO-Teams zu einer Projektdurchführung konnte die Zustimmung der verantwortlichen Führungskräfte erreicht werden.

Das Verhalten des Vertreters aus der zentralen EFQM-Gruppe war, wie er selbst immer wieder betonte,²⁷⁰ darauf ausgerichtet, die Vertreter der MB do Brasil S.A. möglichst unbeeinflußt entscheiden zu lassen, ob die Durchführung eines auf dem EFQM-Modell basierenden Veränderungsprozesses in ihrem Unternehmen sinnvoll wäre. Er überließ den Vertretern aus dem PRO-Team und den Fachbereichen, die an der Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells teilgenommen hatten, auch die Entscheidung darüber, in welcher Form sie ihre Einschätzung in ihre Fachbereiche hineinzutragen versuchten. Erst auf Drängen der Verantwortlichen des PRO-Teams, die aufgrund der po-

²⁶⁹ Dies bestätigte auch einer der Berater im Interview *ABC-I-300399*.

²⁷⁰ Vgl. beispielsweise das Interview *EFQM-I-290898* oder die teilnehmende Beobachtung *EFQM-B-2209240999*.

sitiven Erfahrungen der Präsentationsveranstaltung unbedingt einen Veränderungsprozeß EFQM durchführen wollten, zeigte er sich bereit, in den Entscheidungsprozeß für die Durchführung des Prozesses unterstützend einzugreifen. Im Rahmen einiger offizieller und inoffizieller Gespräche mit verantwortlichen Führungskräften der MB do Brasil S.A. trug er letztlich mit zu der Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsvorhabens bei. Er bemühte sich dabei immer um eine möglichst ausgewogene Darstellung der Stärken und Schwächen des EFQM-Modells und seiner Anwendungsmöglichkeiten. Dies könnte mit dazu beigetragen haben, daß es den verantwortlichen Führungskräften sehr schwer fiel, sich für die Durchführung des Vorhabens zu entscheiden.

Auch nach der Entscheidung für die Durchführung des Veränderungsprozesses blieb der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe seiner grundsätzlichen Linie treu. So bemühte er sich auch in der Schulungsveranstaltung, die den Auftakt des Veränderungsprozesses bildete, durchgehend um eine sachliche und neutrale Darstellung des EFQM-Modells und der Möglichkeiten seines Einsatzes. Für den Verlauf der Schulungsveranstaltung gab er nur einen allgemeinen Rahmen vor, die konkrete Ausgestaltung der Veranstaltung überließ er den Teilnehmern. Auf diese Weise ergab sich ein sehr offener Verlauf, der durch zahlreiche Diskussionen und Gruppenarbeiten gekennzeichnet war. Unter den Teilnehmern des Projektteams und des Kernteams konnten sich durch dieses Vorgehen sehr offene Beziehungen entwickeln, in denen Hierarchieunterschiede und andere Differenzen an Bedeutung verloren und durch die sich eine Ausgangsbasis für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses herausbildete, die ein gemeinsames Vorgehen aller Beteiligten ermöglichen sollte. Dies wurde von den Teilnehmern sehr positiv aufgenommen.²⁷¹ Zugleich bedeutete dies allerdings auch, daß ihnen keine einheitliche Begründung mitgegeben wurde, mit der sie sich in der folgenden Zeit auf einen Werbefeldzug im Unternehmen für das begonnene Veränderungsprojekt begeben konnten. Jeder Teilnehmer bildete für sich und in der Diskussion mit anderen Teilnehmern eigene Begründungen für das Veränderungsvorhaben aus und konnte sich kritisch mit dem EFQM-Modell und dem geplanten Vorhaben auseinandersetzen. Dies führte auch zu einer Reihe von Mißverständnissen über den weiteren Verlauf und die Rahmenbedingungen des Veränderungsvorhabens unter einigen Akteuren des Unternehmens sowie zu vermeidbaren Verzögerungen und Schwierigkeiten in der Vorbereitung des Vorhabens.

Verhalten der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses

Vor dem beschriebenen Hintergrund bildete sich nur sehr langsam ein Feld von Befürwortern und Gegnern des Veränderungsprozesses heraus. Nachfolgend soll zunächst das Verhalten der Befürworter und im Anschluß das der Gegner des Veränderungsprozesses betrachtet werden:

Obwohl die Teilnehmer an der Veranstaltung zur Präsentation des EFQM-Modells alle den Einsatz des Modells im Rahmen eines Veränderungsprojektes bei der MB do Brasil S.A. begrüßten, gelang es ihnen zunächst lange Zeit nicht, weitere Befürworter für einen solchen Veränderungsprozeß zu gewinnen. Insbesondere die Führungskräfte konnten sie trotz zahlreicher Gespräche nicht von einem derartigen Veränderungsvorhaben überzeugen. Davon betroffen waren auch die Vertreter des PRO-Teams, die sich besonders stark für einen Veränderungsprozeß EFQM einsetzten. Neben den weiter

²⁷¹ Vgl. die Interviews *EFQM-I-230999* und *EFQM-I-270999*.

oben bereits beschriebenen inhaltlichen Gründen, die es erschwerten, die Führungskräfte als Befürworter für den Veränderungsprozeß zu gewinnen, fehlte es den Teilnehmern an der Präsentationsveranstaltung offensichtlich an Erfahrung, den Führungskräften das Veränderungsvorhaben geeignet zu präsentieren.

Ähnlich erging es den Teilnehmern an der Schulungsveranstaltung. Zu diesem Zeitpunkt war zwar die Entscheidung für eine Durchführung des Veränderungsprozesses bereits gefallen und die an der Entscheidung beteiligten Führungskräfte standen dem Vorhaben mittlerweile auch recht positiv gegenüber, doch trotzdem fiel es den Teilnehmern der Schulungsveranstaltung zunächst nicht leicht, den Kreis der Befürworter für das geplante Veränderungsprojekt auszuweiten. Neben zahlreichen Gesprächen mit Vertretern ihrer Fachbereiche organisierten einige sogar Veranstaltungen in ihren Bereichen, in denen sie das geplante Veränderungsprojekt und das EFQM-Modell vorstellten. Die Reaktion auf diese Veranstaltungen und auch auf die vielen Gespräche war zwar überwiegend positiv, die meisten betroffenen Vertreter aus den Fachbereichen nahmen gleichzeitig aber eine eher gleichgültige und neutrale Position gegenüber dem gesamten Vorhaben ein. Einige wenige kritisierten es sogar, vor allem die offenen Vorgaben, die ihrer Meinung nach zu Problemen und endlosen Verzögerungen im Ablauf des Veränderungsvorhabens führen würden.²⁷² Auch hier war es neben dieser inhaltlichen Kritik in erster Linie die fehlende Erfahrung der am Projekt beteiligten Vertreter des Unternehmens, die eine rasche Ausdehnung des Kreises der Befürworter des Veränderungsprozesses verhinderte.

Die Zahl der Gegner des Veränderungsvorhabens war zu dessen Beginn sehr klein. Unter den Führungskräften, die über die Durchführung des Prozesses zu entscheiden hatten, waren zwar einige Akteure zu finden, die sich von dem geplanten Veränderungsvorhaben nicht besonders viel versprachen, aufgrund des vorgesehenen begrenzten Aufwandes und der den einzelnen Fachbereichen gewährten Einflußmöglichkeiten auf den Verlauf des Veränderungsprozesses aber auch keine Bedenken gegen die Durchführung des Prozesses hatten. Entsprechend war zu diesem Zeitpunkt auch keiner der zentralen Entscheidungsträger daran interessiert, den Beginn des Veränderungsprozesses ernsthaft zu behindern. Ähnlich war die Reaktion bei den Vertretern der Fachbereiche, die in dem Projektteam mitarbeiten sollten. Einige für diese Mitarbeit vorgesehene Akteure lehnten ihre Beteiligung an der Arbeit des Projektteams mit der Begründung ab, dafür nicht über ausreichende Zeit zu verfügen. Ganz offensichtlich versprachen sie sich wenig von der Durchführung des Projektes und rechneten sich auch keine positiven Folgen für ihre persönliche Entwicklung in ihren Fachbereichen aus. Doch auch sie hatten kein Interesse daran, zu diesem Zeitpunkt den Veränderungsprozeß zu behindern.

5.1.3.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Ausführungen zur Formation der Befürworter und Gegner im Veränderungsprozeß ABC/pQMS haben verdeutlicht, daß die Berater aus der TaskForce-Gruppe versuchten, vor allem die Führungskräfte für sich und ihr Veränderungskonzept zu gewinnen. Mit deren Hilfe bemühten sie sich dann, den Kreis der Befürworter rasch auszuweiten und in ihrem Verhalten zu bestärken. Den Einfluß der

²⁷² Vgl. das Interview *EFQM-I-270100a*.

sich langsam bildenden Gruppe von Veränderungsgegnern versuchten sie entsprechend zu begrenzen.

Im Veränderungsprozeß EFQM waren die Bemühungen der Vertreter des PRO-Teams und anderer Befürworter lange Zeit vergeblich, das beabsichtigte Veränderungsvorhaben durchzusetzen. Sie begegneten dabei vor allem viel Gleichgültigkeit. Ein entscheidender Grund für diese Schwierigkeiten stellte ihr im Vergleich zu den Beratern aus dem Veränderungsprozeß ABC/pQMS bei weitem nicht so professionelles Auftreten und ihre fehlende Erfahrung mit vergleichbaren Situationen dar. Erschwerend kam hinzu, daß ein Veränderungsvorhaben der geplanten Art mit seinen vielfältigen und offenen Gestaltungsmöglichkeiten vor allem bei den Führungskräften viel schwerer durchzusetzen war.

Vor diesem Hintergrund kam es im Veränderungsprozeß ABC/pQMS zu einer raschen Ausbildung klarer Fraktionen von Befürwortern und Gegnern des Veränderungsvorhabens, die engagiert auf den Beginn und den weiteren Verlauf des Vorhabens einzuwirken versuchten und sich dabei vielfach auch zu Konfrontationen bereit zeigten. Demgegenüber formierten sich die Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses EFQM über einen längeren Zeitraum hinweg und richteten ihr Verhalten deutlich weniger auf Konfrontationen mit den Vertretern der jeweils anderen Gruppe aus.

5.1.4 Zusammenfassung zur Vorbereitung der Veränderungsprozesse

Wie die Ausführungen zur Initiierung der untersuchten Veränderungsprozesse verdeutlicht haben, war die Auslösung der Prozesse maßgeblich auf das Wirken einer Reihe zentraler Akteure der MB do Brasil S.A. zurückzuführen. Zu diesen zählten vor allem einige Führungskräfte der höchsten Führungsebene des Unternehmens. Sie sahen ihre Aufgabe im Zuge der Vorbereitung der beabsichtigten Veränderungen in erster Linie im Aufbau eines geeigneten Umfeldes im Unternehmen und übertrugen die konkreten Vorbereitungsmaßnahmen für die beabsichtigten Veränderungsprozesse an eine ihnen unterstellte Stabsabteilung mit der Bezeichnung PRO. Ihr weiterer Einfluß auf die Veränderungsprozesse beschränkte sich im wesentlichen auf die Entscheidung für oder gegen die Durchführung der von den Vertretern des PRO-Teams vorgeschlagenen Veränderungsprojekte.

Da sich die Vertreter des PRO-Teams zur Abwicklung der beiden untersuchten Veränderungsprozesse um die Unterstützung durch Gruppen aus der Zentrale des DaimlerChrysler-Konzerns in Deutschland bemühten, eröffneten sie deren Vertretern und anderen mit diesen zusammenarbeitenden Akteuren die Möglichkeit, auf die beabsichtigten Veränderungsvorhaben Einfluß zu nehmen. Diese Einflußmöglichkeiten wurden in den beiden untersuchten Veränderungsprozessen höchst unterschiedlich genutzt: Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS waren die Vertreter der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« aus der Konzernzentrale, vor allem die mit dieser Gruppe zusammenarbeitenden externen Unternehmensberater, eindeutig von kommerziellen Interessen geleitet und entsprechend darauf ausgerichtet, einen möglichst lukrativen Auftrag für eine Beteiligung an der Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS zu erhalten. Demgegenüber war der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe im Veränderungsprozeß EFQM darum bemüht, das PRO-Team so zu unterstützen, daß dieses einen möglichst eigenverantwortlichen Veränderungsprozeß im Unternehmen initiieren konnte.

Vor diesem Hintergrund bildete sich auf Bestreben der Berater gleich zu Beginn des Veränderungsprozesses ABC/pQMS eine Allianz zwischen ihnen und den Führungskräften der MB do Brasil S.A. heraus, die zu einer prägenden Kraft für den weiteren Verlauf des Veränderungsvorhabens werden sollte. Gemeinsam bemühten sie sich darum, einen genau vorherbestimmten Veränderungsprozeß zu entwickeln, dessen Verlauf und Methoden von den Beratern vorgegeben und mit Hilfe der Führungskräfte des Unternehmens durchgesetzt werden sollten. Zur Unterstützung ihres Vorhabens versuchten die Berater von Beginn an, ein Bild der Steuerbarkeit, Machbarkeit und Kontrollierbarkeit zu vermitteln, indem sie die Macht und Einflußmöglichkeiten ihrer Allianz mit den Führungskräften beschworen und ein rundum professionelles Auftreten inszenierten. Alle anderen an dem Veränderungsprozeß beteiligten Akteure, beispielsweise die für die fachliche Unterstützung des Projektes bestimmten Mitarbeiter aus den betroffenen Fachbereichen, richteten sich nach den Vorgaben und Vorstellungen der Berater. Demgegenüber wurden im Veränderungsprozeß EFQM offene Vorgaben festgelegt, die einem weitreichenden Kreis von Vertretern des Unternehmens eine möglichst gleichberechtigte Einflußnahme auf den Verlauf und die Ergebnisse des Veränderungsvorhabens ermöglichen sollten. Die Rolle der Führungskräfte blieb im wesentlichen auf die Genehmigung des Vorhabens und die Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen beschränkt, die Methodik des EFQM-Modells sollte ausschließlich als ein allgemeiner Orientierungsrahmen dienen und der Vertreter der zentralen EFQM-Gruppe sah seine Aufgabe in einer den Veränderungsprozeß möglichst wenig beeinflussenden Form.

Diese grundlegenden Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Veränderungsprozessen spiegelten sich auch in der Formation der Befürworter und Gegner der Prozesse wider. Die im Veränderungsprozeß ABC/pQMS beobachtbare rasche Ausbildung klarer Fraktionen von Befürwortern und Gegnern des Veränderungsvorhabens, die bereits zu Beginn engagiert auf den Verlauf des Vorhabens einzuwirken versuchten und sich dabei vielfach auch zu Konfrontationen bereit zeigten, ließ eine ausgeprägte Politisierung des Veränderungsvorhabens erwarten. Demgegenüber war im Veränderungsprozeß EFQM, in dem sich die Befürworter und Gegner des Prozesses über einen längeren Zeitraum hinweg formierten und deutlich weniger an einem Konfrontationskurs interessiert waren, mit einem harmonischerem Verlauf des Veränderungsvorhabens zu rechnen.

Zu den in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die empirische Untersuchung formulierten Hypothesen kann bis zum gegenwärtigen Stand der Betrachtung der Verläufe der beiden Veränderungsvorhaben nur eingeschränkt Stellung bezogen werden: Im Mittelpunkt der ersten Hypothese stehen der Versuch der Umsetzung von durch einige Experten gezielt geplanten Veränderungen und die sich dabei möglicherweise ergebenden Grenzen und Einschränkungen, weshalb diese Hypothese erst bei der Betrachtung der Durchführungsphase der Veränderungsvorhaben bedeutsam werden sollte. Der aktuelle Stand der Betrachtungen der beiden Vorhaben verdeutlicht allerdings bereits, daß in erster Linie der Veränderungsprozeß ABC/pQMS für diese Hypothese von Interesse sein sollte, weil die Dominanz der Berater und das von ihnen eingesetzte standardisierte Vorgehen eine expertenzentrierte Planung von Veränderungen erwarten ließ. Im Hinblick auf die zweite Hypothese ließen sich im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS schon einige Anzeichen für ihre Bestätigung erkennen. So führte die Beteiligung externer klassischer Organisationsberater tatsächlich zu einer besonderen Dynamik in diesem Veränderungsprozeß, weil sie durch ihre eigenen Interessen,

Vorstellungen und Konzepte ganz erheblich bereits den Verlauf der Vorbereitungsphase des Vorhabens beeinflussten und sich dadurch schon zum gegenwärtigen Stand der Betrachtungen eine ausgeprägte Politisierung des Veränderungsprozesses andeutete. Die Überprüfung der dritten und vierten Hypothese zu den Auswirkungen demokratischer Elemente und des organisatorischen Umfeldes auf den Verlauf von Veränderungsvorhaben sollte, ebenso wie im Falle der ersten Hypothese, erst zu einem weiter fortgeschrittenen Zeitpunkt der Betrachtungen möglich sein. Die bisherigen Ausführungen zu der Vorbereitungsphase der beiden Veränderungsvorhaben geben allerdings bereits zu der Vermutung Anlaß, daß in der Durchführungsphase des Vorhabens EFQM eher demokratische Elemente in einem Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation zu erwarten waren als im Vorhaben ABC/pQMS. Welche Auswirkungen dies auf die Nutzung der Fähigkeiten und Kompetenzen der von den Vorhaben betroffenen Mitarbeiter, auf den Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse der Vorhaben sowie auf die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens haben würde, sollte in den nachfolgenden Betrachtungen deutlich werden.

5.2 Durchführung der Veränderungsprozesse

Die zweite Phase des auf *Lewin* zurückzuführenden Phasenmodells, das den Orientierungsrahmen für diese Fallstudie bildet, ist die Phase des „Moving“ (dt.: Ändern). Diese Phase betrifft die eigentliche Durchführung des Veränderungsprozesses. Sie umfaßt die Auseinandersetzung mit der zu verändernden Situation der betroffenen Bereiche einer Organisation und die Bemühungen, darauf aufbauend Veränderungen festzulegen und umzusetzen.

In den nachfolgenden Ausführungen wird zunächst die Erhebung und die Analyse der Ist-Situation betrachtet, die in beiden untersuchten Veränderungsprozessen am Beginn der Durchführungsphase stand. Im Anschluß wird die Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen in den beiden Vorhaben erörtert. Abschließend erfolgt eine Darstellung des Wirkens der Befürworter und Gegner im Verlaufe der gesamten Durchführungsphase der beiden Veränderungsvorhaben.

5.2.1 Erhebung und Analyse der Ist-Situation

In diesem Kapitel soll die Erhebung und Analyse der Ist-Situation betrachtet werden. Während im Veränderungsprozeß ABC/pQMS die Erhebung und Analyse getrennt voneinander erfolgten und deshalb auch in separater Form dargestellt werden sollen, lag eine solche Trennung im Falle des Veränderungsprozesses EFQM nicht vor. Nach der Darstellung der als relevant betrachteten Ereignisse und Vorgänge in den beiden untersuchten Veränderungsprozessen werden diese abschließend zusammenfassend verglichen.

5.2.1.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Erhebung der Ist-Situation

Als Basis der Erhebung der Ist-Situation im Veränderungsprojekt ABC/pQMS diente ein dreistufiges Verfahren, das von den beteiligten Beratern vorgegeben wurde. Mit Hilfe dieses Verfahrens sollten eine Prozeßhierarchie zur Beschreibung der Geschäftsprozesse der untersuchten Unternehmensbereiche der MB do Brasil S.A. bestimmt und alle relevanten Daten für die prozeßorientierte

Umlage der Kosten der Bereiche erfaßt werden. Wie der Einsatz dieses dreistufigen Verfahrens zur Erhebung der Ist-Situation im CKD-Bereich erfolgte, wird nachfolgend dargestellt:

Ziel der Anwendung der ersten Stufe des Verfahrens war die Festlegung einer Prozeßstruktur für den untersuchten Unternehmensbereich. Dafür verantwortlich waren die Vertreter des Projektteams, die unter Anleitung der Unternehmensberater zunächst die Kernziele des CKD-Bereiches und auf diesen aufbauend sechs Hauptprozesse bestimmten. Für jeden dieser Hauptprozesse legten sie eine Reihe von Subprozessen fest, die den Ablauf der Hauptprozesse auf einer allgemeinen Ebene beschreiben sollten. Den jeweiligen Subprozessen wiederum wiesen sie einige Aktivitäten zu, die in detaillierterer Form den Verlauf der Subprozesse darstellten. In den Fällen, in denen die Durchführung der Subprozesse mit einem unterschiedlich großen Aufwand verbunden war, beispielsweise bei der erstmaligen im Vergleich zur wiederholten Ausführung eines Subprozesses, wurden für die zugeordneten Aktivitäten verschiedene Komplexitäten unterschieden und somit eine weitere Ebene in die Prozeßhierarchie eingeführt. Als Grundlage für die Festlegung der einzelnen Bestandteile der Prozeßhierarchie gaben die Berater auf jeder Ebene ein Schema vor, das den Vertretern des Projektteams die Festlegung erleichtern sollte. Exemplarisch verdeutlicht dies das in der Abbildung 19 dargestellte Schema zur Beschreibung der Subprozesse der festzulegenden Prozeßstruktur:

Subprozeß:					
#	Input Aktivität	Aktivität		Output Aktivität	Beschreibung
		Verb	Substantiv		

Abbildung 19: Schema zur Beschreibung der Subprozesse der festzulegenden Prozeßhierarchie²⁷³

Die Abbildung zeigt die detaillierten Vorgaben des Schemas zur Beschreibung der Subprozesse der festzulegenden Prozeßhierarchie. Die Beschreibung der Subprozesse umfaßte deren Bezeichnung, eine Kennzeichnung ihres „Input“ und „Output“ sowie eine Liste von Aktivitäten, die den Prozessen zugeordnet wurde. Die Darstellung der einzelnen Aktivitäten der Liste erforderte Angaben zu deren „Input“ und „Output“, eine Bezeichnung durch ein Verb und ein Substantiv und eine kurze Beschreibung ihres Inhaltes. Durch die Vorgabe dieses Schemas konnte die Beschreibung der Subprozesse sehr rasch erfolgen und außerdem wurde die DV-technische Weiterverarbeitung der erhobenen Daten erleichtert. Allerdings hätte die Beschränkung der Beschreibung auf die wenigen, genau definierten Angaben an ihrer Nutzbarkeit für den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses Zweifel aufkommen lassen können. Von den an der Festlegung der Prozeßhierarchie beteiligten

²⁷³ Vgl. *Apresentação*, 1999d, S. B.2.1. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

Vertretern des Projektteams und den Vertretern des Managementteams, denen die Prozeßhierarchie anschließend zur Genehmigung vorgelegt wurde, wurden solche Zweifel allerdings nicht geäußert. Den Beratern gelang es vielmehr problemlos, eine übersichtliche und für den weiteren Verlauf des Projektes geeignete Prozeßhierarchie festlegen zu lassen, die von allen am Projekt beteiligten Personen akzeptiert wurde.²⁷⁴ Auffällig an der Veranstaltung mit dem Projektteam zur Festlegung der Prozeßstruktur war, daß sich die Berater gezielt an einigen wenigen Vertretern aus diesem Team orientierten, denen vermutlich aufgrund ihres ausgesprochen guten Fachwissens oder zumindest aufgrund ihrer vergleichsweise großen Bereitschaft zur Darstellung dieses Wissens eine dominierende Stellung in der Veranstaltung zuteil wurde.²⁷⁵ Offensichtlich versprachen sich die Berater von diesen Leitfiguren eine bedeutende Unterstützung nicht nur in dieser Veranstaltung, sondern auch im weiteren Verlauf des Veränderungsprojektes.

In der zweiten Stufe des Verfahrens zur Erhebung der Ist-Situation im CKD-Bereich wurden eine Reihe sog. Einführungsveranstaltungen durchgeführt, durch die alle Beschäftigten des untersuchten Bereiches über einige Grundlagen der Methodik ABC und der Planungen für das Veränderungsprojekt informiert sowie auf die Erhebung ihrer Arbeitsaufgaben vorbereitet werden sollten. Da die Führungskräfte des CKD-Bereiches es jedoch für zu aufwendig hielten, alle 833 Beschäftigten ihres Bereiches an der Erhebung der Ist-Situation zu beteiligen, wurden etwa 700 Beschäftigte von ihren jeweiligen Gruppenleitern in den Einführungsveranstaltungen vertreten.

Vorrangiges Ziel der für die Durchführung der Einführungsveranstaltungen verantwortlichen Berater aus dem Kernteam war die möglichst unkomplizierte Abwicklung der jeweils rund zweistündigen Veranstaltungen.²⁷⁶ Hierzu bekamen alle Teilnehmer der Einführungsveranstaltungen ein Formular und eine schriftliche Erklärung ausgehändigt, wie dieses ausgefüllt werden sollte.²⁷⁷ Die Abbildung 20 zeigt dieses zweiseitige Formular:

²⁷⁴ Diese Ansicht vertraten offensichtlich auch die Berater, die in einem ihrer wöchentlichen Berichte das Ergebnis der Veranstaltung mit den Vertretern des Managementteams zur Genehmigung der festgelegten Prozeßhierarchie – in der ihnen eigenen Sprache – folgendermaßen kommentierten: »Alle involvierten Team- und Abteilungsleiter haben sich zu den Projektzielen, der Durchführung des Projektes und die Struktur der Subprozesse, wie in „ManagementMeeting990602.ppt“ beschrieben, committed.« Vgl. *Weekly Report KW 23*, 1999, S. 1. Ergänzend vermeldeten sie im Bericht der darauffolgenden Woche: »Subprozesse und Aktivitäten wurden vom Management verabschiedet, reviewed und mit geringfügigen, hauptsächlich formellen Änderungen in die endgültige Arbeitsform gebracht.« Vgl. *Weekly Report KW 24*, 1999, S. 1.

²⁷⁵ Diese Dominanz wurde alleine durch die Verteilung der Gesprächsanteile in den Diskussionsphasen deutlich. Es waren vor allem drei Vertreter des Projektteams, die den gesamten Verlauf der Veranstaltung mit ihren Beiträgen prägten. Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-2405280599*.

²⁷⁶ Dies bestätigten die Berater auch in den Ausführungen ihres Berichtes zu der betroffenen Woche des Projektes: »Die Phase 2 „Einführungsveranstaltungen für die Mitarbeiter“ ist erfolgreich abgeschlossen. Alle vom Projekt betroffenen Mitarbeiter [...] sind damit über die ABC-Methode und das Projekt „CKD“ informiert und haben die vorbereitenden Aufgaben für die Phase 3 erhalten.« Vgl. *Weekly Report KW24*, 1999, S. 1.

²⁷⁷ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-1606180699*.

beim Ausfüllen des Formulars behilflich sein sollten, unabhängig voneinander auf viele Schwierigkeiten der Betroffenen hin, die geforderten Angaben zu ihren Aufgaben überhaupt vorzunehmen.²⁷⁸ Vor allem die Bestimmung der für die einzelnen Aufgaben erforderlichen zeitlichen Kapazitäten erwies sich als außerordentlich schwierig. Bei den meisten Beschäftigten führte dies zu einer gewissen Unsicherheit und Vorsicht bei ihren Angaben. Dies bestätigte die Beobachtung der Veranstaltungen²⁷⁹, in deren Verlauf die meisten Betroffenen ihr Formular gemeinsam mit anderen Beschäftigten ausfüllten, die vermutlich gleiche oder ähnliche Arbeitsaufgaben in ihrer täglichen Arbeit zu erfüllen hatten. Sie waren offensichtlich daran interessiert, ihre Angaben auf diese Weise abzusichern. Die Vorsicht der Beschäftigten bei den Angaben zu ihren Arbeitsaufgaben fand auch darin ihren Ausdruck, daß fast keine Verbesserungsvorschläge angegeben wurden und die zweite Seite des Formulars folglich unausgefüllt blieb.²⁸⁰

Ergänzend zu dem beschriebenen dreistufigen Verfahren, mit dem im Veränderungsprojekt die Prozeßstruktur der Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches festgelegt sowie die Arbeitsaufgaben der Beschäftigten ermittelt und in die Prozeßstruktur eingeordnet wurden, erhoben die Vertreter des Kernteams im Rahmen von Gesprächen mit den Verantwortlichen der Controllingabteilung die Kostendaten für alle Kostenstellen, die bei der Erhebung der Ist-Situation berücksichtigt wurden. Ferner wurden in Gesprächen mit Vertretern der Personalabteilung die Lohn- und Gehaltsdaten aller betroffenen Mitarbeiter des untersuchten Unternehmensbereiches ermittelt. In der Kostenbasis nicht berücksichtigt wurden die Gehälter der betroffenen Führungskräfte des CKD-Bereiches. Dies geschah auf Wunsch der Führungskräfte, dem die Berater nachkamen. Auf der einen Seite waren sie natürlich nicht an einer Belastung ihrer positiven Beziehung zu den Führungskräften interessiert und andererseits erhielten sie dadurch die Möglichkeit, die teilweise widersprüchlichen Daten für die Kostenstellen aus dem Controlling auf die personenbezogenen Lohn- und Gehaltsdaten aus der Personalabteilung aufeinander „abzustimmen“. Die Berater bemühten sich ohnehin darum, die Kostenbasis so aufzubereiten, daß sie ihren Vorstellungen von einer geeigneten Grundlage für den weiteren Verlauf des Projektes entsprach. Da sie hierzu auch die Struktur der erhaltenen Kostenarten veränderten, schufen sie ein gewisses Maß an Intransparenz für die Vertreter der MB do Brasil S.A.

Die bisherigen Schilderungen bezogen sich ausschließlich auf den Einsatz der Methodik ABC im Rahmen der Erhebung der Ist-Situation im Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Der Grund hierfür liegt darin, daß der Einsatz der Methodik pQMS erst zu einem Zeitpunkt begann, als die Erhebung der Ist-Situation durch das geschilderte dreistufige Verfahren der Methodik ABC schon längst abgeschlossen war. Die für die ergänzende Aufnahme einiger Daten zur Ist-Situation anhand der Methodik pQMS verantwortlichen Berater wurden auch erst zu diesem fortgeschrittenen Zeitpunkt an der Durchführung des Veränderungsprozesses beteiligt, konnten also auf die bisherigen Phasen des Prozesses – vor allem auf die Planungen zum Verlauf des Veränderungsvorhabens – keinen Einfluß nehmen. Entsprechend wurde die Erhebung ergänzender Daten durch die Methodik pQMS weitest-

²⁷⁸ Vgl. die Interviews *ABC-I-300699b* und *ABC-I-010799*.

²⁷⁹ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-2106020799*.

²⁸⁰ Angesichts der Art und Weise wie die gesamte Erhebung der Ist-Situation vorgenommen wurde, erschien dies wenig verwunderlich. Die Berater werteten diesen Sachverhalt jedoch vielmehr als Beleg dafür, daß die Betroffenen offensichtlich nicht in der Lage waren, Veränderungspotentiale alleine zu erkennen. Vgl. das Interview *ABC-I-150799*.

gehend unabhängig von dem bislang geschilderten Teil vorgenommen. Dennoch bemühten sich die für die Methodik pQMS verantwortlichen Berater darum, ihre Methodik in den bisherigen und weiterhin geplanten Verlauf des Veränderungsvorhabens zu integrieren, wie die Abbildung 21 verdeutlicht:

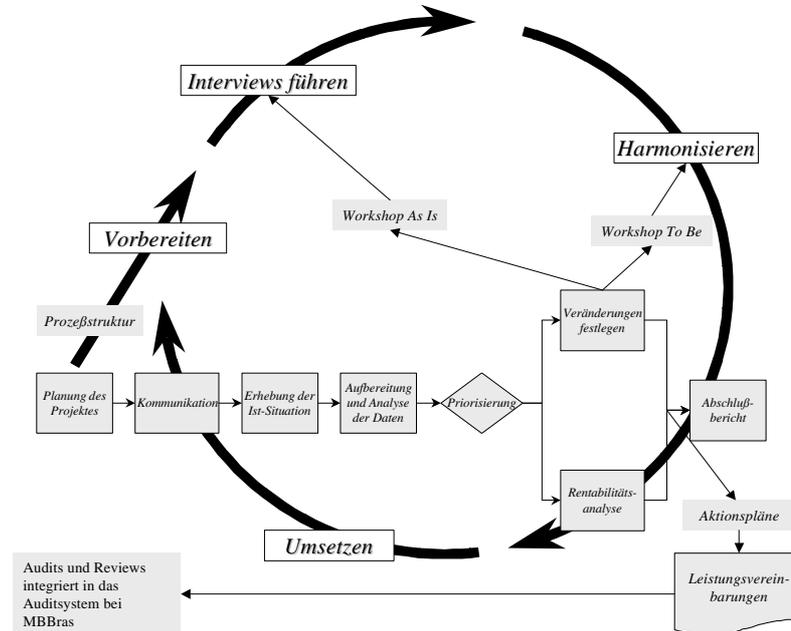


Abbildung 21: Integration der Methodik pQMS in den Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS

Das Schaubild der Abbildung orientiert sich an einer Darstellung der Integration der Methodik pQMS in den Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS, die in dieser Form von den Beratern beider Methoden gemeinsam entwickelt wurde und in einige Dokumente des Projektes einging.²⁸¹ Deutlich erkennbar ist der lineare Ablaufplan, der von den für die Methodik ABC verantwortlichen Beratern in der Planungsphase des Projektes erstellt wurde sowie bereits in der Abbildung 16 präsentiert und in diesem Zusammenhang ausführlich beschrieben wurde.²⁸² Über diesen linearen Ablaufplan wurde der zyklische Regelkreis der Methodik pQMS gelegt, der in dem Abschnitt 4.2.1.1 der vorliegenden Arbeit dargestellt wurde. Man bemühte sich dabei darum, den Eindruck zu erwecken, als umschließe der Regelkreis alle Phasen des linearen Ablaufplanes. So wurde der Einstieg in den Regelkreis mit der Planungsphase verknüpft und die Ergebnisse der Aktionspläne sollten in den Abschlußbericht des gesamten Veränderungsvorhabens eingehen. Der Einsatz der Methodik pQMS begann jedoch erst in der Phase der Aufbereitung und Analyse der Daten, die zuvor mit dem geschilderten dreistufigen Verfahren der Methodik ABC erhoben wurden. Bezeichnenderweise wurde auch das in der Abbildung 21 dargestellte Schaubild erst in dieser Phase entwickelt. Nach einigen Vorbereitungsmaßnahmen wurde die Erhebung der als relevant erachteten Daten durch die Interviewphase erst in dem Zeitraum vorgenommen, in dem bereits die Veränderungen und somit ein wesentlicher Teil der Ergebnisse des Projektes festgelegt wurden. Dies findet in dem Schaubild der Ab-

²⁸¹ Vgl. beispielsweise die Darstellung der Integration in den Dokumenten *Análise*, 1999, S. 5 oder *pQMS*, 1999, S. 5. Alle englischen Bezeichnungen wurden aus dieser Darstellung unverändert übernommen, die portugiesischen wurden ins Deutsche übertragen.

²⁸² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.2.1 der vorliegenden Arbeit.

bildung in den Pfeilen, die zu dem „Workshop As Is“ und zu dem „Workshop To Be“ sowie von dort zu den Phasen „Interviews führen“ und „Harmonisieren“ gerichtet sind, ihren Ausdruck. Zu welchen Schwierigkeiten dieser zeitversetzte Einsatz der beiden Methoden ABC und pQMS und die dadurch bedingte nur schwach ausgeprägte Abstimmung aufeinander führte, werden die Ausführungen zu den weiteren Phasen des Projektverlaufes noch verdeutlichen.

Vor diesem Hintergrund wurden die für die Methodik pQMS zuständigen Berater mit einer Reihe für sie unveränderlicher Vorgaben konfrontiert, die den Rahmen für ihre Arbeit im untersuchten Veränderungsvorhaben bildeten. Zwei zentrale Vorgaben waren die durch den Zeitplan gesetzten Termine für den Abschluß der Aktionspläne und für die Abschlußpräsentation, auf der alle Ergebnisse des Veränderungsprojektes vorgestellt werden sollten.²⁸³ Aufgrund der bis zu diesen beiden Terminen sehr begrenzten Zeit mußten die Berater die gewöhnliche Anwendung ihrer Methodik pQMS erheblich modifizieren, um in der verbleibenden Zeit überhaupt Ergebnisse vorlegen zu können.²⁸⁴

Am Beginn des von den Beratern gewählten Vorgehens zur ergänzenden Erhebung der Ist-Situation mit Hilfe der Methodik pQMS stand die Bestimmung aller Kunden-Lieferanten-Schnittstellen des untersuchten CKD-Bereiches, wozu sie sich an der festgelegten Prozeßhierarchie orientierten. Aufgrund der großen Zahl dieser Schnittstellen wäre deren vollständige Berücksichtigung im Verlaufe der weiteren Anwendung der Methodik pQMS nicht möglich gewesen. Deshalb wählten sie in Zusammenarbeit mit einigen Führungskräften aus dem Managementteam eine Reihe von Schnittstellen aus, die von diesen als bedeutend und dringend verbesserungsbedürftig angesehen wurden. Für die Berater etwas überraschend befanden sich unter den ausgewählten Schnittstellen vor allem die zu externen Kunden des CKD-Bereiches.²⁸⁵ Die Berater hatten ihr Vorgehen zur Erhebung der Ist-Situation entsprechend auf Interviews mit diesen externen und weltweit verteilten Kunden auszurichten. Um aufwendige Reisen zu vermeiden, einigten sie sich mit den Vertretern des Managementteams darauf, die Kunden per Telefon und unter Einsatz des Internet zu befragen. Ein Vertreter aus dem Managementteam bestimmte für jeden zu befragenden externen Kunden je einen Ansprechpartner und vereinbarte mit diesen telefonisch die Beteiligung an dem beabsichtigten Verfahren. Da man den Kunden umfangreiche Optimierungen der Geschäftsbeziehungen in Aussicht stellte, waren sie in der Regel an einer Beteiligung sehr interessiert.²⁸⁶ Die Ansprechpartner der externen Kunden wurden schriftlich über den Verlauf der Befragung unterrichtet und über die technischen und organisatorischen Details aufgeklärt. Nachdem die WWW-Seite, die als Basis für den internetbasierten Fragebogen diente, erstellt war, wurde die Befragung in der Regel in einem rund zweistündigen Interview vorgenommen. Während des Interviews stand der verantwortliche Berater telefonisch mit dem Ansprechpartner des jeweiligen externen Kunden in Kontakt, um mit seinen Erklärungen das Ausfüllen des bereitgestellten Formulars zu unterstützen. Die Abbildung 22 zeigt einen Auszug aus diesem Formular:

²⁸³ Vgl. *Masterplan pQMS*, 1999, S. 1.

²⁸⁴ Als deutlicher Hinweis auf diesen Zeitdruck läßt sich die nachfolgende Notiz der Berater in dem Bericht der betroffenen Woche des Projektes betrachten: »An zwei Halbtagen wurde das Projektteam über die Integration der pQMS-Methodik in das ABC-Projekt informiert und so weit als notwendig geschult.« Vgl. *Weekly Report KW30*, 1999, S. 1.

²⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen eines für die Methodik pQMS verantwortlichen Beraters im Interview *ABC-I-220799*.

Parts Delivery

Importance: A - Process doesn't work without the performance B - Process works, but the performance is significantly affected C - Process works, but could do better with the performance D - Process doesn't need this performance

Quality: 1 - excellent 2 - good 3 - satisfactory 4 - sufficient 5 - insufficient n - performance not provided

SUBJECT	IMPORTANCE	QUALITY	COMMENTS
Montability			
Assembly is Assured on the Several Modification Changes (CE's) After Production Start-up			
Received Parts with Manufacturing Failure			
Completeness of Delivery Scope			

Abbildung 22: Auszug aus dem Formular zur Beurteilung der Kunden-Lieferanten-Schnittstelle aus Sicht der externen Kunden²⁸⁷

Die Abbildung verdeutlicht, daß auch die Erhebung der Bewertungen der Kunden-Lieferanten-Schnittstellen durch die externen Kunden dadurch erleichtert wurde, daß sie sich an engen Vorgaben orientierte. Den Ansprechpartnern der Kunden wurde eine Liste von zu bewertenden Aspekten vorgegeben, denen sie eine Bedeutung und eine Beurteilung der Qualität anhand der in der Abbildung ersichtlichen Kategorien zuordnen sollten. Darüber hinaus hatten sie für jeden der Aspekte die Möglichkeit, einige ergänzende Anmerkungen anzugeben, um beispielsweise auf – aus ihrer Sicht – dringend zu verbessernde Teile der Geschäftsbeziehungen mit dem CKD-Bereich hinzuweisen. Durch die gewählte Form der Durchführung der Bewertung hatten die Kundenvertreter allerdings keine Möglichkeit, sich mit den zu beurteilenden Aspekten länger auseinanderzusetzen oder diese mit ihren Kollegen zu diskutieren. Den meisten Teilnehmern an der Befragung fiel es entsprechend schwer, sich auf eine Bewertung festzulegen. Oft waren sie erst nach einer eindringlichen Aufforderung durch den am Interview beteiligten Berater bereit, Angaben zu den jeweiligen Aspekten vorzunehmen.²⁸⁸ Als nachteilig erwiesen sich natürlich auch die schwierigen Rahmenbedingungen, die sich durch den Einsatz der Medien des Telefons und des Internet ergaben.

Parallel zu den Interviews mit den externen Kunden wurden einige Schnittstellen zwischen internen Kunden und Lieferanten betrachtet. Auch in diesem Fall dienten Interviews als Basis für die Erhebung der als relevant erachteten Daten, wobei die Rahmenbedingungen aufgrund des persönlichen Kontaktes der beiden Interviewpartner deutlich besser waren. Allerdings blieben die oben beschriebenen Restriktionen durch die fehlenden Möglichkeiten, sich mit den Aspekten länger oder mit Kol-

²⁸⁶ Vgl. das Interview ABC-I-220799.

²⁸⁷ Vgl. *Apresentação*, 1999b, S. H.1.14.

²⁸⁸ Vgl. das Interview ABC-I-220799.

legen auseinanderzusetzen, bestehen. Die Vorgabe des festen Interviewschemas erleichterte wiederum die rasche und unproblematische Erfassung der Bewertungen.

Analyse der erhobenen Ist-Situation

An die Phase der Erhebung der Ist-Situation schloß sich deren Analyse an. Hierzu wurden zunächst die mit Hilfe der Methodik ABC erhobenen Daten von einem der zuständigen Berater aus dem Kernteam DV-technisch aufbereitet. Unter Verwendung einer Software zur Prozeßkostenrechnung erfaßte der Berater die Prozeßstruktur des CKD-Bereiches, die zugeordneten Aufgaben der Beschäftigten, alle erhobenen Kostendaten und die zusätzlich ermittelten Daten, mit denen die Umverteilung der Kosten auf die Prozeßstruktur und von dort auf das Produkt- und Dienstleistungsprogramm vorgenommen werden sollte.²⁸⁹ Im Anschluß an die Erfassung dieser Daten führte der Berater eine erste Auswertung durch, deren Ergebnis die Ergänzung der Prozeßhierarchie um Angaben zum Aufwand der Durchführung ihrer einzelnen Bestandteile war. Hierzu wurden die zeitlichen Kapazitäten, die von den Beschäftigten für die Durchführung ihrer Arbeitsaufgaben angegeben wurden, anhand der Zuordnung der Arbeitsaufgaben zu den Aktivitäten der Prozeßhierarchie auf diese verteilt und konsolidiert. Die Abbildung 23 verdeutlicht das Ergebnis dieser Auswertung:

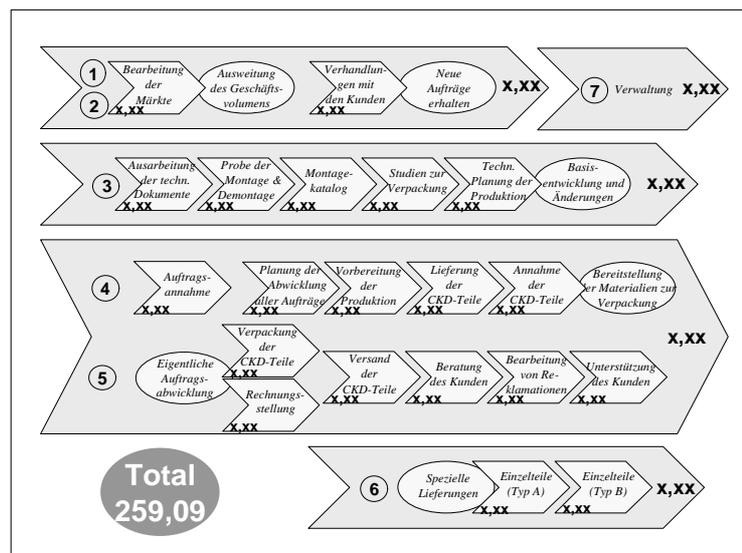


Abbildung 23: Bewertete Prozeßhierarchie als Ergebnis der Auswertung der Daten der Ist-Situation²⁹⁰

Auf Wunsch der Vertreter der MB do Brasil S.A. wurden die konkreten Werte zu den Kapazitäten der Subprozesse und Hauptprozesse in der Darstellung durch die Angabe „x,xx“ ersetzt. Die gesamte der Prozeßstruktur zugewiesene Kapazität umfaßte die Arbeitsleistung von 259,09 Personen aus dem untersuchten CKD-Bereich. Die beträchtliche Differenz zwischen dieser Größe und der Zahl von insgesamt 833 Beschäftigten, deren Arbeitstätigkeiten in dem Veränderungsprojekt berücksichtigt wurde, kam dadurch zustande, daß die Beschäftigten auch Arbeitsaufgaben angeben konnten, die sie nicht für die betrachteten Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches erbrachten und deren Kapazität entsprechend nicht in der dargestellten Prozeßstruktur berücksichtigt wurde. Auffällig

²⁸⁹ Vgl. hierzu die ausführlicheren Darstellungen zur Methodik ABC im Abschnitt 4.2.1.1 der vorliegenden Arbeit.

²⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Status CKD*, 1999, S. 5.

an der Darstellung war der Versuch, mit den Zahlen eine hohe Genauigkeit zu suggerieren. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Schwierigkeiten der Beschäftigten, die Kapazitäten ihrer Arbeitsaufgaben abzuschätzen, ließ sich die gewählte Genauigkeit der Angaben nicht begründen. Sie wurde jedoch weder von den Vertretern des Managementteams noch von denen des Projektteams offen kritisiert. Die Vertreter des Projektteams nahmen die Ungenauigkeit zwar wahr, akzeptierten sie jedoch zugleich als unvermeidlich.²⁹¹ Dazu trug vor allem das Verhalten der Berater bei, das darauf ausgerichtet war, die Ungenauigkeit der Daten als vernachlässigbar darzustellen, um durch diese nicht die Ergebnisse des Veränderungsprojektes zu gefährden. Dabei wiesen sie vor allem darauf hin, daß auch jede andere Beschreibung der Ist-Situation zu Ungenauigkeiten geführt hätte. Das ihrer Meinung nach Entscheidende war, mit der erhobenen Ist-Situation eine akzeptable Basis für geeignete Veränderungen erarbeitet zu haben.²⁹² Es gelang ihnen offensichtlich, dies überzeugend an die Teilnehmer des Projektteams weiterzugeben.

Von zentraler Bedeutung bei der Erfassung und Auswertung der Daten der Ist-Situation mit Hilfe der verwandten Software zur Prozeßkostenrechnung war, daß diese ausschließlich von einem der beiden für die Methodik ABC verantwortlichen Berater vorgenommen wurde. Dies hatte für die Vertreter der MB do Brasil S.A. zur Folge, daß sie sich nicht um die aufwendige Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten zu kümmern hatten, gab ihnen allerdings auch keine Möglichkeit, Einblick in das dafür gewählte Vorgehen zu nehmen. Da die Führungskräfte aus dem Managementteam ihre Funktion im Veränderungsprozeß ohnehin nicht in der Beteiligung an der operativen Projektarbeit sahen und die Vertreter des Projektteams sich strikt an den Vorgaben der Berater orientierten, ergaben sich hieraus keine Probleme. Die Berater waren vermutlich aus zwei Gründen daran interessiert, die Erfassung und Auswertung der erhobenen Ist-Situation alleine vorzunehmen: Der erste Grund betraf die bereits geschilderte Ungenauigkeit der Daten und ihrer Auswertung, deren Diskussion sie auf die Weise am ehesten umgehen konnten. Der zweite Grund war darin zu sehen, daß ihnen die Auswertung die Möglichkeit bot, sich als Experten auf diesem Gebiet darzustellen und die Bedeutung ihrer Beteiligung an dem Veränderungsprojekt und eventueller Folgeprojekte herausstellen. Diesen beiden Gründen sollte in der Abschlußpräsentation der Projektergebnisse noch eine große Bedeutung zuteil werden.

Unmittelbar nach der Erfassung und Auswertung der Daten der Ist-Situation bezogen die Berater die Vertreter des Managementteams und des Projektteams wieder in das Veränderungsvorhaben ein. Sie verfolgten dabei vorrangig das Ziel, mit den Vertretern der beiden Teams anhand der bewerteten Prozeßstruktur zu ermitteln, welche Teile der Struktur den höchsten Arbeitsaufwand verursachten und somit auch das größte Verbesserungspotential boten. Im Rahmen einer halbtägigen Veranstaltung unter Anleitung der Berater nahmen die Führungskräfte aus dem Managementteam zunächst eine Priorisierung der Prozeßstruktur vor, um die ihrer Meinung nach für Veränderungen zentralen Bereiche der Struktur zu bestimmen. Die Führungskräfte des CKD-Bereiches sahen dabei grundsätzlich in den Subprozessen und Aktivitäten die wichtigsten Prozeßteile, die den höchsten Arbeitsaufwand und somit auch die größten Optimierungspotentiale aufwiesen. Die Berater verfolgten mit

²⁹¹ Vgl. die Interviews *ABC-I-020899a* und *ABC-I-020899b*.

²⁹² Vgl. die Interviews *ABC-I-030899a* und *ABC-I-030899b*.

dieser Veranstaltung mit dem Managementteam vermutlich auch das Ziel, den Führungskräften zu bestätigen, daß diese noch immer in einer zentralen Funktion am Verlauf des Veränderungsprozesses beteiligt waren und wollten sich damit letzten Endes auch deren Unterstützung für die nächsten Projektphasen sichern. Die eigentliche Analyse der erhobenen Ist-Situation wurde dann jedoch im Rahmen einer Veranstaltungsreihe mit den Vertretern des Projektteams vorgenommen.²⁹³ In dieser Veranstaltungsreihe ging es neben der Bestätigung der Priorisierung der Prozeßstruktur vor allem darum, Problemfelder für die einzelnen Teile der Prozeßstruktur zu bestimmen, die die Basis für die Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen bilden sollten. Die Berater aus dem Kernteam, die die Veranstaltungen leiteten, waren vor allem an der Vorbereitung von Veränderungsmaßnahmen mit einem möglichst großen Verbesserungspotential interessiert, wozu sie auf das Fachwissen der Teilnehmer des Projektteams angewiesen waren. Sie bemühten sich in erster Linie über die Leitfiguren aus dem Projektteam, einen Zugang zu diesem Fachwissen zu bekommen. Diese sollten in den Veranstaltungen eine Vorbildfunktion übernehmen und die ersten Problemfelder und Verbesserungspotentiale zu identifizieren helfen, um dadurch auch die anderen Teilnehmer zu einer aktiven Mitarbeit anzuregen. Dieses Vorgehen erwies sich als erfolgreich, denn die Teilnehmer an den Veranstaltungen waren nach anfänglicher Vorsicht zunehmend bereit, den Vorstellungen und Erwartungen der Berater zu folgen.²⁹⁴ Exemplarisch sei ein Problemfeld betrachtet, das im Verlaufe der Veranstaltungen identifiziert wurde und als Grundlage für Veränderungsmaßnahmen dienen sollte. Dieses Problemfeld thematisierte den hohen Arbeitsaufwand, der für die Bearbeitung von Reklamationen nach der Lieferung der CKD-Bauteile an die Kunden anfiel und den in der Abbildung 23 dargestellten Hauptprozeß 5 betraf. Als zentraler Grund für diese Reklamationen wurden Fehllieferungen an die jeweiligen Kunden benannt, die ihrerseits auf eine unkoordinierte Annahme, Verwaltung und Zwischenlagerung der aus der Produktion gelieferten Bauteile zurückgeführt wurden. Das Optimierungspotential dieses Problemfeldes wurde von den betroffenen Vertretern aus dem Projektteam als beträchtlich eingeschätzt. Welche Veränderungsmaßnahmen aufgrund dieses Problemfeldes letztlich bestimmt wurden, wird weiter unten in den Ausführungen zur Festlegung der Veränderungsmaßnahmen betrachtet.

Die Darstellungen zur Analyse der Ist-Situation bezogen sich ausschließlich auf die Daten, die mit Hilfe der Methodik ABC erhoben wurden, weil bis zu der Durchführung der geschilderten Veranstaltungen zur Priorisierung der Prozeßstruktur und zur Bestimmung der Problemfelder keinerlei Ergebnisse aus dem Einsatz der Methodik pQMS vorlagen. Grund hierfür waren neben dem späten Beginn der zugehörigen Erhebung Verzögerungen bei der externen Kundenbefragung. Diese führten dazu, daß die Erkenntnisse aus diesen Befragungen nicht mehr in den beschriebenen Veranstaltungen berücksichtigt werden konnten. In dem Projektbericht zum Abschluß der Woche, in der die genannten Veranstaltungen stattfanden, wurde die folgende Anmerkung aufgenommen: „Die Ergebnisse der externen Kundenbefragung werden aufgrund der Verzögerungen bei der Erstellung des Fragebogens (im Internet) und der Zustimmung der verantwortlichen Abteilungsleiter (aus Verkauf

²⁹³ Dies bestätigte alleine die zeitliche Dauer der Veranstaltungen. Während die Veranstaltung mit dem Managementteam an einem einzigen Nachmittag stattfand, erstreckte sich die Veranstaltungsreihe mit den Vertretern des Projektteams über mehrere Tage. Vgl. hierzu auch den Überblick über den Verlauf des Projektes im Abschnitt 4.2.1.2 dieser Arbeit.

²⁹⁴ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-3007030899*.

und CKD) mit voraussichtlich zwei Wochen Verspätung vorliegen: Damit ist eine Berücksichtigung im Optimierungsprozeß nur noch marginal möglich.²⁹⁵ Trotz der vorsichtigen Formulierung war dies mit dem Eingeständnis gleichzusetzen, daß der Einsatz der Methodik pQMS im Veränderungsprojekt fehlgeschlagen war. Für die Analyse der erhobenen Ist-Situation und der darauf aufbauenden Festlegung von Veränderungsmaßnahmen spielte die Anwendung der Methodik pQMS keine Rolle mehr. Lediglich in der Abschlußpräsentation am Ende des Projektes wurden einige ergänzende Ergebnisse aus dem Einsatz der Methodik pQMS aufgenommen. Entsprechend wird die Anwendung der Methodik pQMS auch erst wieder im Rahmen der Beschreibung dieser abschließenden Phase des Veränderungsvorhabens betrachtet.

5.2.1.2 Veränderungsprozeß EFQM

Im Veränderungsprozeß EFQM wurden die Erhebung der Ist-Situation und deren Analyse gemeinsam vorgenommen. Im Gegensatz zu der im vorhergehenden Abschnitt gewählten Darstellung erfolgt deshalb in diesem Abschnitt keine getrennte Betrachtung dieser beiden Teile.

Wie die Ausführungen im Abschnitt 5.1.2.2 zu den Planungen im Veränderungsprozeß EFQM verdeutlicht haben, wurden diese im Rahmen eines längeren Abstimmungsprozesses zwischen den Teilnehmern des Kernteams und denen des Projektteams vorgenommen. Dabei entwickelten sie auch einen Vorschlag für die Erhebung und Analyse der Ist-Situation, die mit Hilfe eines auf dem EFQM-Modell basierenden Selbstbewertungsprozesses durchgeführt werden sollte. Sie bemühten sich mit ihrem Vorschlag darum, den an dem Selbstbewertungsprozeß beteiligten Vertretern der untersuchten Fachbereiche durch offene Vorgaben umfangreiche Einflußmöglichkeiten auf den Verlauf des Prozesses zu gewährleisten. Ihre Vorgaben betrachteten sie in erster Linie als einen Orientierungsrahmen, mit dem sie vor allem die Führungskräfte der jeweiligen Bereiche, die über die Durchführung des Prozesses in ihrem Fachbereich zu entscheiden hatten und für die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für die Durchführung des Prozesses verantwortlich waren, überzeugen wollten.

Der Vorschlag sah vor, den Selbstbewertungsprozeß im Rahmen einer mehrtägigen Veranstaltung durchzuführen, in deren Verlauf eine Gruppe von 10 bis 15 Vertretern aus dem jeweiligen Fachbereich, die einen repräsentativen Querschnitt aller Teile und hierarchischen Ebenen des Bereiches darstellen sollte, die aktuelle Situation erheben und analysieren sollte. Alle Teilnehmer an der Veranstaltung sollten sich von Beginn an auf die Einhaltung einiger allgemeiner Spielregeln verpflichten, die die gemeinsame Auseinandersetzung mit den positiven und den negativen Aspekten der Situation des Fachbereiches in einer konstruktiven Atmosphäre ermöglichen sollte. So sollten beispielsweise persönliche Schuldzuweisungen vermieden werden und Schwächen oder Fehler nicht derart erörtert werden, daß eine Zuordnung zu bestimmten Vertretern des Fachbereiches möglich gewesen wäre. Für den Verlauf der Veranstaltung wurde vorgeschlagen, nach einer Auseinandersetzung mit dem Konzept der Selbstbewertung und den Kriterien des EFQM-Modells zunächst für jedes Subkriteri-

²⁹⁵ Vgl. *Weekly Report KW31*, 1999, S. 1.

um²⁹⁶ des Modells in einem „Brainstorming“-Verfahren alle von den Teilnehmern als relevant erachteten Aspekte zu erfassen und diese im Anschluß einzeln und in ihren Zusammenhängen zu diskutieren. Nach Abschluß dieser Diskussion sollten aufgrund der betrachteten Aspekte die Stärken und Verbesserungspotentiale des Bereiches für das behandelte Kriterium bestimmt und priorisiert werden, um darauf aufbauend die thematisierte Situation des Fachbereiches zu bewerten. Handelte es sich bei dem jeweils betrachteten Subkriterium um den Bestandteil eines „Befähiger-Kriteriums“, so sollte die Bewertung in Anlehnung an einen Vorschlag der EFQM-Organisation in drei Kategorien vorgenommen werden: Mit Hilfe der ersten Kategorie sollte der verfolgte theoretische Ansatz, mit der zweiten Kategorie dessen Umsetzung und anhand der dritten Kategorie die Maßnahmen zur Beurteilung des jeweiligen Ansatzes und seiner Umsetzung bewertet werden. Für die Subkriterien der „Ergebnis-Kriterien“ sollten die Zielerreichung der gemessenen Leistungen und deren Reichweite beurteilt werden. Den Ausgangspunkt der einzelnen Bewertungen sollten die individuellen Bewertungen aller Teilnehmer bilden, die im Anschluß in einem Diskussionsprozeß zu einer gemeinsamen Bewertung zusammengeführt werden sollten.

Bei der Anwendung dieses Vorschlages für den Selbstbewertungsprozeß zur Erhebung und Analyse der Ist-Situation der einzelnen Fachbereiche kam es – wie von den Entwicklern des Vorschlages ja durchaus erwünscht – zu einzelnen Veränderungen am vorgeschlagenen Verlauf der Veranstaltungen, wie beispielsweise die zeitweilige Aufteilung der Vertreter des Fachbereiches in Teilgruppen, die sich getrennt der Bearbeitung der einzelnen Subkriterien widmeten. Die meisten Fachbereiche zeigten sich jedoch mit dem vorgeschlagenen Verlauf der Veranstaltung zur Selbstbewertung einverstanden und übernahmen diesen änderungslos. Den Vertretern der Fachbereiche blieben dennoch vielfältige Möglichkeiten, die Erhebung und Analyse der Ist-Situation in ihren Bereichen zu gestalten, weil die Vertreter aus dem Kernteam und dem Projektteam ihre Aufgabe in den Veranstaltungen zur Selbstbewertung nur in einer moderierenden Funktion sahen. Für die qualitative wie quantitative Gestaltung der inhaltlichen Ergebnisse der Phase der Erhebung und Analyse der Ist-Situation waren ausschließlich die Vertreter der Fachbereiche verantwortlich. Dies bedeutete allerdings gleichzeitig, daß viele Veranstaltungen im Rahmen der Erhebung und Analyse der Ist-Situation nur bedingt zielgerichtet verliefen und in einem hohen Maß von den Fähigkeiten und der Motivation der beteiligten Vertreter aus den Fachbereichen abhingen.

Exemplarisch soll der Verlauf und das Ergebnis der Bearbeitung eines Subkriteriums in einem der Fachbereiche betrachtet werden.²⁹⁷ Dargestellt wird die Auseinandersetzung mit dem Subkriterium 3a²⁹⁸ in dem Fachbereich „Materiallogistik“²⁹⁹. Anhand dieses Kriteriums sollten die insgesamt 12

²⁹⁶ Jedes der neun Kriterien des EFQM-Modells umfaßt eine Reihe von Subkriterien, mit denen jeweils ein Teilbereich des Kriteriums thematisiert wird. Jedem dieser Subkriterien sind einige Ansatzpunkte zugeordnet, die eine Orientierung bei der Bearbeitung des jeweiligen Subkriteriums bieten sollen. Vgl. hierzu die ausführlicheren Erläuterungen in Kapitel 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

²⁹⁷ Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der teilnehmenden Beobachtung *EFQM-B-1906230600*.

²⁹⁸ Zu einer Übersicht über den Aufbau und den thematisierten Bereich des Subkriteriums 3a vgl. das Kapitel 4.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

²⁹⁹ Die Originalbezeichnung dieses Bereiches lautete „Divisão de Logística de Materiais“ (DLM). Der Fachbereich umfaßte unter anderem den CKD-Bereich, dessen Geschäftsprozesse in dem untersuchten Veränderungsprozeß ABC/pQMS optimiert werden sollten.

Vertreter des Fachbereiches beschreiben und analysieren, wie die Mitarbeiterressourcen in ihrem Bereich geplant, eingesetzt und gefördert wurden.

Den Beginn der Auseinandersetzung mit dem Subkriterium 3a bildete eine kurze Beschreibung der Ansatzpunkte des Kriteriums, die als Orientierungsrahmen für die Bearbeitung dienen sollten. Die Beschreibung wurde von einem Vertreter aus dem Projektteam vorgenommen, der gemeinsam mit einem Kollegen aus dem Kernteam die Veranstaltung methodisch unterstützte. Im Mittelpunkt standen die in der Abbildung 24 dargestellten Ansatzpunkte:

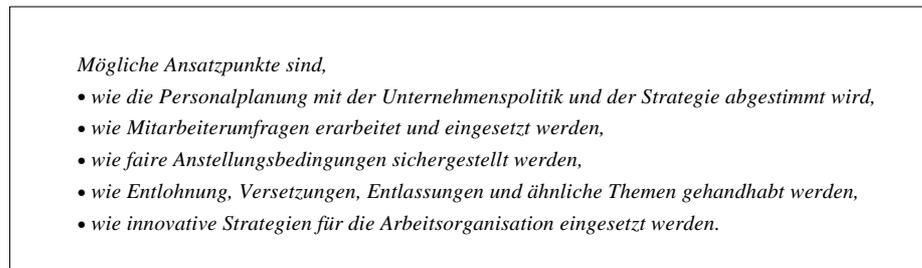


Abbildung 24: Ansatzpunkte des Subkriteriums 3a

Die offene Formulierung der Punkte verdeutlicht, daß sie den Vertretern der Fachbereiche, die an der Veranstaltung teilnahmen, nur einige allgemeine Anregungen zur Auseinandersetzung mit dem Kriterium geben sollten, eine gezielte Beeinflussung oder Einschränkung der Auseinandersetzung aber nicht beabsichtigt war. Die Ansatzpunkte beruhten auf einer Empfehlung, die von der zentralen EFQM-Gruppe des DaimlerChrysler-Konzerns auf der Basis eines Vorschlages der EFQM-Organisation erarbeitet wurde. Die Darstellung der Punkte durch den Vertreter aus dem Projektteam sollte den Teilnehmern in erster Linie den Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem Subkriterium erleichtern und ihnen zeigen, welche Aspekte unter anderem betrachtet werden konnten.

An die Beschreibung der Ansatzpunkte des Subkriteriums schloß sich eine Phase des „Brainstorming“ an, in der die Vertreter des Fachbereiches unstrukturiert alle Begriffe nannten, die ihnen zu dem thematisierten Feld einfielen. Der Vertreter aus dem Projektteam notierte die genannten Begriffe an einer für alle einsichtigen Tafel, so daß sie als Basis für weitere Begriffsnennungen dienen konnten. Bei der Nennung der Begriffe fiel die Beteiligung der Vertreter des Fachbereiches sehr unterschiedlich aus. Neben persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teilnehmer war dies vor allem auf ihre Erfahrungen in dem Fachbereich zurückzuführen. Während einige ältere Teilnehmer mit der Situation ihres Fachbereiches sehr vertraut waren, zeigten sich vor allem die jüngeren Teilnehmer bei vielen erwähnten Begriffen überrascht und wußten mit diesen wenig anzufangen. Die Abbildung 25 verdeutlicht das Ergebnis der Phase des „Brainstorming“ für das Subkriterium 3a:

Einführung der Gruppenarbeit
 Jährliches Gespräch mit Vorgesetztem
 Externe Trainingsveranstaltungen
 TQM bzw. GQT
 Jahresabschlußbesprechung
 Besprechungen
 COMPASS/LEAD
 Trainee-Programm des Unternehmens
 Praktikantenprogramm
 Umfangreiches Schulungsprogramm
 „Interview mit Vorgesetztem“
 Job Rotation auf Ebene der Mitarbeiter
 Berufsausbildung
 Individuelle Karriereplanung
 Erfolgsbeteiligung
 Programm „Queremos Ouvi-lo“
 Strategieplanung im Oktober
 „Dialog 5 min.“

Abbildung 25: Ergebnis des „Brainstorming“ zum Subkriterium 3a

Nachdem die Vertreter des Fachbereiches die Phase des „Brainstorming“ für abgeschlossen erklärt hatten, wurden die genannten Begriffe grob sortiert, um ihre anschließende Erläuterung und Diskussion zu erleichtern. Diese Sortierung nahm einer der erfahrenen Vertreter des Bereiches vor, der offensichtlich mit allen Begriffen etwas anfangen konnte. In einer ersten Gruppe faßte er alle Gespräche und Besprechungen zusammen, die der Planung und Abstimmung der beruflichen Karriere der einzelnen Mitarbeiter und der Entwicklung des Fachbereiches dienen sollten. Eine zweite Gruppe umfaßte alle Schulungs- und Trainingsmaßnahmen für die Beschäftigten des Bereiches. Die dritte Gruppe enthielt alle Ausbildungsprogramme, mit denen neue Mitarbeiter für die Arbeit im Fachbereich gewonnen und auf diese vorbereitet werden sollten. In einer vierten Gruppe vereinigte der Vertreter alle organisatorischen Methoden und Verfahren, die Auswirkungen auf die Planung und den Einsatz von Mitarbeitern in dem Fachbereich hatten. Bei dieser Sortierung der Begriffe wurde der Vertreter des Fachbereiches von den anderen Teilnehmern der Veranstaltung unterstützt. Der gesamte Vorgang verlief sehr rasch und ohne größere Meinungsverschiedenheiten.

Im Anschluß an die Sortierung wurden die Begriffe der einzelnen Gruppen erläutert und diskutiert. Dabei bildete sich langsam ein einheitliches Bild von der durch das Subkriterium thematisierten Situation des Fachbereiches unter allen Teilnehmern heraus. Während sich dabei für die erfahreneren Mitarbeiter keine grundlegenden Neuigkeiten ergaben, erwies sich für eine Reihe anderer, jüngerer Teilnehmer schon die Erläuterung einiger Begriffe als positiv, weil sie von den dahinter verborgenen Sachverhalten noch keine Kenntnis hatten und so einen viel besseren Einblick in die Situation ihres Bereiches erhielten. Ziel der teilweise sehr ausführlichen Diskussion der Begriffe war es, sowohl deren positiven als auch negativen Aspekte zu bestimmen. Dies geschah in einer überwiegend konstruktiven Atmosphäre. Es wurde jedoch auch deutlich, daß die erfahreneren und die in der Unternehmenshierarchie höherstehenden Akteure die Diskussion weitestgehend dominierten und sich in der Regel ihre Meinungen und Ansichten durchsetzten. Doch auch den anderen Teilnehmern wurde zumindest die Möglichkeit gegeben, ihre Einschätzungen zu den diskutierten Aspekten vorzutragen, damit sie in die Ergebnisse der Auseinandersetzung mit einbezogen werden konnten. Als Ergebnis der Diskussion ergab sich ein differenziertes Bild von der durch das Subkriterium 3a thematisierten Situation des Fachbereiches. Exemplarisch soll dies anhand der Diskussion um die Begriffe der er-

sten Gruppe veranschaulicht werden: Die Vertreter des Fachbereiches stellten zunächst übereinstimmend fest, daß es in ihrem Bereich eine Vielzahl von regelmäßig stattfindenden Gesprächen und Besprechungen gab, die der Planung und Abstimmung der beruflichen Karriere der einzelnen Mitarbeiter und der Entwicklung des Fachbereiches dienen sollten. Im Verlaufe der Diskussion werteten die Teilnehmer es als sehr positiv, daß alle Mitarbeiter des Bereiches in irgendeiner Form an diesen Gesprächen und Besprechungen beteiligt wurden und daß diese in der Regel mit einer großen Ernsthaftigkeit durchgeführt wurden. Als verbesserungsfähig betrachteten sie vor allem, daß die Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter zu ihrer persönlichen Karriereplanung zwar erhoben wurden, dann aber oftmals nicht umgesetzt werden konnten. Insgesamt fehlte es der Einschätzung der Vertreter des Fachbereiches zufolge an Transparenz bei der gesamten Planung und Umsetzung der Karriere der einzelnen Mitarbeiter und der Entwicklung des gesamten Fachbereiches. Als ein wichtiger Grund hierfür wurde das teilweise sehr unterschiedliche Verständnis der Führungskräfte von der Bedeutung und der Nutzung der diskutierten Gespräche und Besprechungen angesehen. Auf diese Art und Weise bestimmten die Teilnehmer an den betrachteten Veranstaltungen für alle zuvor gruppierten Begriffe die Stärken und Schwächen des Fachbereiches.

Nach der Diskussion aller Begriffe und ihrer Zusammenhänge wurde abschließend eine Bewertung der thematisierten Situation des Fachbereiches vorgenommen. Da es sich bei dem Subkriterium 3a um den Bestandteil eines „Befähiger-Kriteriums“ handelte, erfolgte die Bewertung in drei Kategorien: Mit Hilfe der ersten Kategorie wurde der verfolgte theoretische Ansatz, mit der zweiten Kategorie dessen Umsetzung und anhand der dritten Kategorie die Maßnahmen zur Beurteilung des jeweiligen Ansatzes und seiner Umsetzung bewertet. Zunächst gab jeder der Vertreter des Fachbereiches eine persönliche Bewertung für alle drei Kategorien an, die an einer für alle einsichtigen Tafel notiert wurden. Im Anschluß wurden der Durchschnitt und die maximale Abweichung der individuellen Bewertungen ermittelt. Die Abbildung 26 verdeutlicht das Ergebnis für das Subkriterium 3a:

Subkriterium 3a			
	<i>Ansatz</i>	<i>Umsetzung</i>	<i>Prüfung</i>
<i>Vertreter 1</i>	40	35	25
<i>Vertreter 2</i>	45	40	35
<i>Vertreter 3</i>	35	30	30
<i>Vertreter 4</i>	45	35	15
<i>Vertreter 5</i>	65	45	40
<i>Vertreter 6</i>	40	40	25
<i>Vertreter 7</i>	30	25	15
<i>Vertreter 8</i>	60	40	35
<i>Vertreter 9</i>	55	45	35
<i>Vertreter 10</i>	35	30	25
<i>Vertreter 11</i>	45	40	30
<i>Vertreter 12</i>	40	35	20
ϕ	45	35	25
Δ_{\max}	35	20	25

Abbildung 26: Ergebnis der Bewertungen für das Subkriterium 3a

In der Abbildung wurden die Namen der Vertreter des Fachbereiches durch die Bezeichnung „Vertreter x“ ersetzt. Die Bewertung wurde der Reihe nach vorgenommen, so daß sich die Vertreter bei ihren Bewertungen an den bereits genannten Bewertungen orientieren konnten. Als Grundlage für

ihre Bewertung diene ein offizielles Bewertungsschema der EFQM-Organisation, das ihnen zu Beginn der Veranstaltung von den beiden Moderatoren aus dem Kernteam und dem Projektteam vorgestellt worden war. Diesem Schema zufolge konnten für alle drei Kategorien Punktwerte von Null bis 100 vergeben werden, wobei der Punktwert Null die schlechteste und der Punktwert 100 die beste Bewertung bedeutete. Anhand von Beispielen hatten die Moderatoren den Vertretern des Fachbereiches verdeutlicht, welche Punktwerte in den einzelnen Kategorien bestimmten Situationen in der organisatorischen Praxis entsprachen. Dabei wiesen die beiden Moderatoren auch darauf hin, daß die besten europäischen Unternehmen von unabhängigen Gutachtern mit einem Punktwert von ungefähr 70 beurteilt wurden. Die Vertreter des Fachbereiches sollten sich an dieser Richtgröße und den dargestellten Beispielen orientieren, weshalb die in der Abbildung 26 angegebenen Bewertungen einen durchaus positiven Eindruck von der Situation des Fachbereiches vermitteln sollten. Trotz einiger Abweichungen zwischen den individuellen Einschätzungen der Situation des Fachbereiches, die sich auch in der in der letzten Zeile angegebenen maximalen Abweichung (Δ_{\max}) der Einzelbewertungen zeigten, deuteten die Bewertungen auf ein insgesamt recht homogenes Bild zur Einschätzung der Lage des Bereiches hin. Während der gewählte Ansatz des Bereiches zur Planung, zum Einsatz und zur Förderung der Mitarbeiterressourcen als durchaus positiv bewertet wurde, wiesen die niedrigeren Bewertungen zur Umsetzung auf Defizite hin und die kontinuierliche Prüfung des gewählten Ansatzes und seiner Umsetzung fiel eher negativ aus. Nach einer kurzen Diskussion der Ergebnisse, in deren Verlauf vor allem die Vertreter, deren Bewertungen beträchtlich von dem ermittelten Durchschnittswert abwichen, diese begründen sollten, einigten sich die Vertreter auf eine gemeinsame Bewertung für die drei Kategorien des Subkriteriums 3a. Diese gemeinsame Bewertung war im betrachteten Fall, wie auch in nahezu allen anderen Fällen, identisch mit den zuvor ermittelten Durchschnittswerten.

Das für die Erhebung und Analyse vorgeschlagene Vorgehen und das als Orientierungsrahmen verwandte EFQM-Modell wurden von den betroffenen Vertretern der Fachbereiche überwiegend positiv aufgenommen. Die meisten Teilnehmer an den Veranstaltungen zur Selbstbewertung in den verschiedenen Fachbereichen zeigten sich sehr interessiert, sich mit der Situation in ihren Bereichen auseinanderzusetzen. Dies war vermutlich zum einen darauf zurückzuführen, daß sie die Teilnahme an den Veranstaltungen zur Selbstbewertung als eine willkommene Abwechslung zu ihren Routine-tätigkeiten betrachteten, zum anderen hielten sie die Art und Weise, wie sie sich mit der Lage ihres Fachbereiches auseinandersetzen sollten, für sehr angenehm und erfolgversprechend. Viele Teilnehmer bewerteten vor allem als positiv, daß man in einer konstruktiven Atmosphäre ohne persönliche Schuldzuweisungen, die das Selbstwertgefühl der Betroffenen hätten schädigen können, versuchte, die verbesserungsfähigen Aspekte der Situation in den Fachbereichen aufzudecken und zugleich darum bemüht war, auch die positiven Punkte darzustellen.^{300,301} Auch wenn einzelne Vertreter trotzdem die Veranstaltungen als heimlichen Austragungsort für Rivalitäten zwischen den Teilneh-

³⁰⁰ Vgl. die Interviews *EFQM-I-180200*, *EFQM-I-200600* und *EFQM-I-040700*.

³⁰¹ Als ein Indikator für die positive Beurteilung der Phase der Erhebung und Analyse der Ist-Situation kann auch der Sachverhalt gedeutet werden, daß in zahlreichen Veranstaltungen freiwillig bis weit über das offizielle Arbeitsende hinaus gearbeitet wurde.

mern betrachteten,³⁰² so wurden von den meisten Teilnehmern die positiven Folgen der gemeinsamen Auseinandersetzung mit den einzelnen Kriterien des EFQM-Modells herausgestellt.

Die Ergebnisse der Veranstaltungen zur Selbstbewertung wurden auf Vorschlag der Moderatoren aus dem Kernteam und dem Projektteam jeweils von einem der Teilnehmer schriftlich zusammengefaßt. Diese Zusammenfassung sollte in erster Linie als Basis für die Vertreter des Fachbereiches dienen, aufbauend auf den Erkenntnissen und Ergebnissen der Selbstbewertung, Veränderungen festzulegen und umzusetzen. Wie dies geschah, wird Gegenstand der Ausführungen zur Phase der Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen sein. Die Zusammenfassung ermöglichte den Vertretern des Projektteams und des Kernteams darüber hinaus, die Ergebnisse der von ihnen moderierten Veranstaltungen zu analysieren und eventuell Veränderungen an dem von ihnen vorgeschlagenen Vorgehen für zukünftige Selbstbewertungsprozesse vorzunehmen. Den Vertretern der Fachbereiche wurde zugesichert, daß die Ergebnisse der Veranstaltung in ihrem jeweiligen Bereich nicht für einen Vergleich mit anderen Fachbereichen genutzt werden sollten. Ein solcher Vergleich hätte vermutlich dazu geführt, daß sich die Fachbereiche um die Darstellung eines positiveren Bildes der Situation ihres Bereiches bemüht hätten. Da dies jedoch nicht das erklärte Ziel der Veranstaltungen zur Selbstbewertung war, wiesen die Moderatoren der Veranstaltungen kontinuierlich darauf hin, daß die Erkenntnisse und Ergebnisse der Veranstaltungen ausschließlich zum internen Gebrauch bestimmt waren und vertrauensvoll behandelt werden würden.

5.2.1.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Ausführungen in den beiden vorangehenden Abschnitten haben eine grundlegend verschiedene Erhebung und Analyse der Ist-Situation in den untersuchten Veränderungsprozessen verdeutlicht. Dafür verantwortlich waren in erster Linie die beiden unterschiedlichen Konzepte der Methodik ABC und des EFQM-Modells und die mit deren Anwendungen verfolgten Ziele.

Im Falle des Veränderungsprozesses ABC/pQMS ging es den für die Erhebung und Analyse verantwortlichen Beratern vor allem darum, mit Hilfe einer von ihnen standardmäßig in dieser Phase vergleichbarer Veränderungsprojekte eingesetzten Methodik in einer möglichst kurzen Zeit genau die Daten zu erheben und sie dann zu analysieren, die ihnen einen erfolgreichen Verlauf des weiteren Veränderungsprozesses gewährleisten sollten. Die Beschäftigten des untersuchten Fachbereiches wurden dabei in erster Linie als Informationsquellen betrachtet und selbst die Vertreter des Projektteams hatten sich nach den genauen Vorgaben der Berater zu richten, verfügten also kaum über Möglichkeiten, auf das gewählte Vorgehen und die Festlegung der zu ermittelnden Daten Einfluß zu nehmen. Vor diesem Hintergrund verlief die Erhebung und Analyse der Ist-Situation des betroffenen Unternehmensbereiches sehr zielgerichtet und für die beteiligten Vertreter der MB do Brasil S.A. auch ohne größeren Aufwand.

Demgegenüber konnten die Vertreter aus den Fachbereichen im Veränderungsprozeß EFQM die Verwendung des EFQM-Modells zur Erhebung und Analyse der Ist-Situation in ihren Bereichen wesentlich mitbestimmen. Sie wurden von den verantwortlichen Vertretern aus dem Kernteam und

³⁰² Vgl. das Interview *EFQM-I-200600*.

dem Projektteam als die zentralen Akteure für diese Phase des Veränderungsprozesses betrachtet, die weitestgehend eigenständig die Ist-Situation in ihren Fachbereichen erheben und dabei ein gemeinsames Verständnis der vorliegenden Lage entwickeln sollten. Dies erfolgte im Rahmen einer mehrtägigen Veranstaltung, in deren Verlauf alle Teilnehmer in einer konstruktiven Atmosphäre die durch die Kriterien des EFQM-Modells thematisierten Aspekte ihres Bereiches diskutierten.

In beiden Veränderungsprozessen bildete sich im Verlaufe der Erhebung und Analyse ein Bild der Ist-Situation heraus, das von den eingesetzten Methoden genauso abhängig war wie von dem gewählten Vorgehen und den beteiligten Personen. Dieses Bild der Ist-Situation sollte in beiden Veränderungsprojekten die Basis für den weiteren Projektverlauf bilden. Hierzu mußte es von den für die weiteren Projektphasen verantwortlichen Akteuren akzeptiert werden. Während sich diese Akzeptanz im Veränderungsprozeß EFQM aufgrund des gewählten Vorgehens weitestgehend automatisch ergab, waren die Berater im Veränderungsprozeß ABC/pQMS kontinuierlich darum bemüht, die Vertreter der MB do Brasil S.A. von der Richtigkeit der Ergebnisse der Erhebung und Analyse zu überzeugen.

Ein Vergleich der in den beiden Veränderungsprozessen konstruierten Ist-Situation verdeutlicht eine größere Selektivität der Datenerhebung im Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Letztlich wurden die Abläufe der Geschäftsprozesse des untersuchten CKD-Bereiches nur durch die mit wenigen Worten bezeichneten Bestandteile der Prozesse beschrieben. In erster Linie waren dies die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter, einige ergänzende Daten zu den dafür verwandten Ressourcen sowie verschiedene Kostendaten. Es war damit zu rechnen, daß sich diese Selektivität prägend auf den weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses auswirken würde. Demgegenüber bestand im Veränderungsprozeß EFQM die Möglichkeit, die Ist-Situation sehr umfassend zu erheben. Sowohl über den Umfang als auch über die Qualität der Ergebnisse der Erhebung entschieden die beteiligten Vertreter der jeweiligen Fachbereiche. Die Ergebnisse waren somit entscheidend von den Fähigkeiten und der Motivation der beteiligten Vertreter der untersuchten Fachbereiche abhängig und konnten zwischen den einzelnen Bereichen ganz erheblich variieren.

5.2.2 Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Phase der Erhebung und Analyse der Ist-Situation sollten in den beiden untersuchten Vorhaben Veränderungsmaßnahmen festgelegt und umgesetzt werden. In Anlehnung an die Darstellungen in den vorangehenden Abschnitten werden in diesem Kapitel zunächst die Veränderungsprozesse ABC/pQMS und EFQM getrennt voneinander betrachtet und dann zusammenfassend miteinander verglichen.

5.2.2.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Festlegung von Veränderungsmaßnahmen

Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS orientierte sich die Festlegung von Veränderungsmaßnahmen an den im Rahmen der Projektinitiierung vorgegebenen und in der Planungsphase konkretisierten Zielsetzungen. Eine zentrale Bedeutung wurde dabei der quantifizierten Vorgabe zur Reduzierung der Kosten der betrachteten Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches um 20 bis 30 Prozent zuteil. Die

Berater aus dem Kernteam, die sich beim Abschluß ihres Beratungsvertrages auf diese Zielsetzung verpflichtet hatten, waren an deren unbedingter Einhaltung interessiert, nicht zuletzt um sich so die Möglichkeit lukrativer Anschlußprojekte offenzuhalten. Entsprechend versuchten sie den Verlauf der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen zu gestalten.

Aufbauend auf der vom Managementteam priorisierten Prozeßstruktur und den vom Projektteam identifizierten Problemfeldern, teilten die Berater die Prozeßstruktur in vier Optimierungsfelder ein und bestimmten für jedes dieser Felder die Vertreter des Projektteams, deren Tätigkeitsbereich betroffen war. Im Rahmen von vier getrennten Veranstaltungen, in denen jeweils eines der vier festgelegten Optimierungsfelder betrachtet wurde, sollten die betroffenen Vertreter aus dem Projektteam mit der Unterstützung der Berater Veränderungsmaßnahmen erarbeiten. Diese Aufteilung führte dazu, daß die Teilnehmer aus dem Projektteam an mindestens einer, jedoch maximal an zwei, dieser Veranstaltungen teilnahmen und daß an jeder der Veranstaltungen nur drei bis fünf Vertreter des Projektteams beteiligt waren. Die Berater versprachen sich hiervon vermutlich bessere Möglichkeiten, um die Erarbeitung der Veränderungsmaßnahmen zielgerichtet durchzuführen. Der Verlauf aller vier Veranstaltungen war ähnlich:³⁰³ Nach einer einleitenden Präsentation der Ergebnisse der Analysephase und einer Darstellung der ermittelten Problemfelder, die das jeweilige Optimierungsfeld betrafen, wurden in Diskussionen Veränderungsmaßnahmen für das betrachtete Optimierungsfeld und zugehörige Potentiale für die Reduzierung der Kosten festgelegt. Den einzelnen Veränderungsmaßnahmen wurde ferner ein Vertreter aus dem Projektteam zugeordnet, der die Verantwortung für die operative Umsetzung der jeweiligen Maßnahme übernehmen sollte. Zur strategischen Absicherung der Umsetzung der jeweiligen Maßnahme wurde ferner eine Führungskraft aus dem Managementteam bestimmt, in der Regel war dies der Vorgesetzte des gewählten Vertreters aus dem Projektteam. Darüber hinaus wurde ein grober Zeitplan für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen definiert. Neben den vier Veranstaltungen mit den Vertretern aus dem Projektteam versuchten die Berater mit einigen Führungskräften aus dem Managementteam im Rahmen einiger informeller Gespräche weitere Veränderungsmaßnahmen und mit diesen verbundene Potentiale zur Reduktion der Kosten zu bestimmen.

Die Veränderungsmaßnahmen und die ergänzenden Vereinbarungen fanden in sog. Aktionsplänen ihren Niederschlag. Ein Beispiel eines solchen Aktionsplanes soll nachfolgend exemplarisch betrachtet werden. Die Abbildung 27 zeigt hierzu zunächst die schriftlich festgehaltenen Ergebnisse dieses Aktionsplanes:

³⁰³ Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-3007030899*.

Aktionsplan												
Nr. der Aktion: 3.3.4							Verantwortlicher: Person W (Projektteam)					
Name der Aktion: Implementierung eines Barcode-Systems							Sponsor: Person X (Managementteam)					
Subprozeß: 51A							Kontakt TaskForce (ABC): Person Y (Kernteam)					
							Kontakt TaskForce (pQMS): Person Z (Kernteam)					
Schritte der Umsetzung		Termin		Beteiligte Bereiche				Investitionen		Vereinbarung (pQMS)		
(1) Entwicklung des Systems		30.12.1999		CKD, Debis-Humaitá				keine		keine		
(2) Test des Systems		30.12.1999		CKD, Debis-Humaitá				keine		keine		
(3) Training des Personals		30.12.1999		CKD, Debis-Humaitá				keine		keine		
(4) Einsatz des Systems		30.12.1999		CKD, Debis-Humaitá				keine		keine		
Kostenreduktion		Aktivitäten										
		51A01	51A02	51A03	51A04	51A05	51A06	51A07	51A08	51A09	51A10	51A11
Kostenstellen	290.4	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Resultierende Kostenreduktion		R\$ 94.099,00 (3,49 Arbeitskräfte)										
Vermiedene Problemstellungen der Ist-Situation: Verpackungsfehler, keine Systematik in der Lieferkette												
Beschreibung der Lösung: Implementierung eines Barcode-Systems zur geordneten und fehlerfreien Abwicklung der Lieferungen												
Rahmenbedingungen: Entwicklung des Barcode-Systems durch den Dienstleister Debis-Humaita												
Risiken: Zeitlicher Rahmen wird nicht eingehalten												

Abbildung 27: Beispiel eines Aktionsplanes³⁰⁴

Die Abbildung verdeutlicht, daß von den Beratern auch für die Erstellung der Aktionspläne ein standardisiertes Formular verwandt wurde, das die Festlegung der Veränderungsmaßnahmen erleichtern sollte. Diese wurden anhand einiger ausgewählter Angaben beschrieben, die einerseits eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Veränderungsmaßnahmen ermöglichen und andererseits deren Auswirkungen auf die Kostenstruktur der betroffenen Geschäftsprozesse transparent erläutern sollten. Der in der Abbildung dargestellte Aktionsplan 3.3.4 betraf das in Kapitel 5.2.1.1 exemplarisch betrachtete Problemfeld, das den hohen Arbeitsaufwand thematisierte, der für die Bearbeitung von Reklamationen nach der Lieferung der CKD-Bauteile an die externen Kunden des Bereiches anfiel. Als Hauptgrund für diese Reklamationen waren Fehllieferungen an die jeweiligen Kunden benannt worden, die ihrerseits auf eine unkoordinierte Annahme, Verwaltung und Zwischenlagerung der aus der Produktion gelieferten Teile zurückgeführt wurden. Um in der Zukunft Fehllieferungen und damit auch Reklamationen zu vermeiden, sollte ein Barcode-System entwickelt und eingeführt werden, mit dessen Hilfe eine geordnete und fehlerfreie Abwicklung des gesamten Lieferprozesses ermöglicht werden sollte. Das Barcode-System sollte dazu verwendet werden, alle mit einem Code gekennzeichneten Bauteile der Lieferungen auf einfache Weise DV-technisch zu erfassen und zu verwalten. Wie der dritte Teil des Aktionsplanes der Abbildung 27 verdeutlicht, wurde das dadurch realisierbare Potential zur Kostenreduktion auf ungefähr drei Prozent aller Aktivitäten des Subpro-

³⁰⁴ Die Abbildung orientiert sich an den zweiseitigen Dokumenten, die im Rahmen der Festlegung der Aktionspläne von den Beratern erstellt wurden. Vgl. *Apresentação*, 1999c, S. J.3.3.4-1f. Zur besseren Übersicht wurden die beiden Seiten des verwandten Formulars in der Abbildung zusammengefaßt. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

zesses 51 geschätzt. Es handelte sich bei diesem Subprozeß um den mit Abstand am höchsten bewerteten Teil des fünften Hauptprozesses. Obwohl dieser Subprozeß lediglich den Verpackungsvorgang der CKD-Bauteile betraf, wurden die Einsparungen nur auf diesen Teil des Hauptprozesses bezogen und berücksichtigten beispielsweise keine Kostenvorteile bei der Bearbeitung von Reklamationen, die ja ursprünglich den Anlaß für die Bestimmung des zugrunde liegenden Problemfeldes der Prozeßstruktur darstellte. In dieser durchaus überraschenden Festlegung des realisierbaren Einsparungspotentials fand die grundsätzliche Schwierigkeit ihren Ausdruck, Schätzungen zu möglichen Kostenreduktionen vorzunehmen, die mit den vereinbarten Aktionsplänen erreicht werden sollten. Die Vertreter des Projektteams waren im allgemeinen nicht dazu bereit, umfangreiche Kosteneinsparungen in den von ihnen verantworteten Teilen der Prozeßstruktur zu akzeptieren, weil sie die Verantwortung für ihre spätere Realisierung zu übernehmen hatten. Die Berater hingegen waren darum bemüht, möglichst hohe absolute Einsparungen festzulegen, um die vereinbarten Potentiale zur Kosteneinsparung auch wirklich zu erreichen. Vor diesem Hintergrund einigten sich die beiden Parteien in der Regel auf Einsparungspotentiale, die prozentual niedrig ausfielen aber gleichzeitig hoch bewertete Teile der Prozeßstruktur betrafen. So kam es im Falle des betrachteten Aktionsplanes dazu, daß pauschal allen Aktivitäten des genannten Subprozesses ein Einsparungspotential von 3 Prozent zugewiesen wurde. Wie die Angaben im zweiten Teil des Aktionsplanes der Abbildung 27 verdeutlichen, sollte die Umsetzung in einem Zeitraum von vier Monaten nach Abschluß des offiziellen Teils des Veränderungsprojektes bis zum Jahresende abgeschlossen sein und ohne Investitionskosten erfolgen. Für die Entwicklung, den Test und den Einsatz des neuen Systems sowie die Schulung des betroffenen Personals aus dem CKD-Bereich sollte in erster Linie der Dienstleister Debis-Humaitá verantwortlich sein. Die definierten Vertreter aus dem CKD-Bereich sollten den Verlauf der Umsetzung der Veränderungsmaßnahme aus fachlicher Sicht unterstützen. An der Festlegung des Aktionsplanes nahmen allerdings keine Vertreter der Debis-Humaitá teil. Die an der Veranstaltung zur Festlegung des betrachteten Aktionsplanes beteiligten Berater und Vertreter aus dem Projektteam nahmen lediglich in telefonischer Form eine allgemeine Anfrage bei den für den CKD-Bereich verantwortlichen Ansprechpartnern der Debis-Humaitá vor, ob es möglich wäre, ein solches System für den CKD-Bereich in dem geplanten Zeitraum zu entwickeln. Dieses Vorgehen konnte zu eventuellen Meinungsverschiedenheiten zwischen den beteiligten Akteuren im Rahmen der Umsetzung des Aktionsplanes führen, die jedoch zugunsten einer raschen und zielgerichteten Festlegung der Veränderungsmaßnahmen in Kauf genommen wurden.

Die Festlegung der Aktionspläne anhand des beschriebenen standardisierten Formulars orientierte sich in erster Linie an technischen und organisatorischen Aspekten, die von den Beratern vermutlich als am besten geeignet betrachtet wurden, die Maßnahmen und die mit ihnen erreichbaren Optimierungspotentiale gegenüber den Führungskräften zu rechtfertigen.³⁰⁵ Diese Ausrichtung der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen wurde von den Vertretern des Projektteams mitgetragen, was vermutlich daran lag, daß sie im gesamten Verlauf des Projektes, vor allem in der Phase der Erhe-

³⁰⁵ Vgl. in diesem Zusammenhang auch das Interview *ABC-I-030899a*. In diesem wies einer der Berater auf die Bedeutung von – vor allem gegenüber den Führungskräften – begründbaren Verbesserungspotentialen hin.

bung und Analyse der Ist-Situation, auf diese Form der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen vorbereitet wurden.³⁰⁶

Die meisten der insgesamt 45 vereinbarten Veränderungsmaßnahmen beruhten auf Vorschlägen der Berater, die zwischen ihnen und den Vertretern des Projektteams in der Regel ausgiebig diskutiert und dann zu allgemein akzeptierten Aktionsplänen weiterentwickelt wurden. Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede im Verhalten der Vertreter des Projektteams in den vier Veranstaltungen. Während einige wenige von ihnen³⁰⁷ sehr engagiert und offen mit den Beratern diskutierten und mit ihrem Verhalten maßgeblich die Festlegung der Veränderungsmaßnahmen bestimmten, verhielten sich die anderen Akteure aus dem Projektteam während des gesamten Verlaufes der Veranstaltungen wesentlich zurückhaltender. Aus dieser Zurückhaltung wurde deutlich, daß sie mit einer Einstellung großer Vorsicht an der Erarbeitung der Veränderungsmaßnahmen teilnahmen. Vermutlich hatten sie Bedenken, daß eine offene und aktive Mitarbeit bei der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt zu Problemen und Nachteilen führen könnte. Dieser Eindruck bestätigte sich auch dadurch, daß es sich als ausgesprochen schwierig erwies, Verantwortliche für definierte Veränderungsmaßnahmen zu bestimmen. Die Berater waren entsprechend darum bemüht, den Bedenken der Teilnehmer an den Veranstaltungen von Beginn an konstruktiv und offen zu begegnen.

Viele der von den Beratern unterbreiteten Vorschläge für Veränderungsmaßnahmen basierten auf ihren Erfahrungen aus ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen. Gerade diesen Vorschlägen begegneten die Vertreter des Projektteams allerdings sehr vorsichtig. Dies galt auch für Vorschläge, die die Berater aufgrund von Erfahrungen aus einem Projekt zur Optimierung der Prozesse im CKD-Bereich eines Werkes aus dem DaimlerChrysler-Konzern in Deutschland entwickelten. Die Teilnehmer aus dem Projektteam wiesen auf die Unvergleichbarkeit der Prozesse und des angebotenen Produktprogrammes in den verschiedenen Unternehmen hin und führten eine Reihe von Schwierigkeiten auf, die sich im Rahmen von Veränderungsbemühungen durch den Austausch mit Vertretern aus anderen CKD-Abteilungen des Konzerns in der Vergangenheit ergeben hatten. Die Berater bemühten sich in solchen Fällen zunächst darum, mit viel Verständnis auf die Vorbehalte einzugehen und die Vertreter des Projektteams von der angemessenen Übertragung ihrer Vorschläge auf die Situation bei der MB do Brasil S.A. zu überzeugen. Hatten sie damit keinen Erfolg, dann versuchten sie durchaus auch einmal den Vertretern des Projektteams mit dem Hinweis auf die zu erreichende Zielgröße der Reduzierung der Kosten der Geschäftsprozesse die Notwendigkeit der Berücksichtigung ihrer Vorschläge nahezu legen.

Das zur Festlegung der Veränderungsmaßnahmen verwandte Formular und das von den Beratern für die Veranstaltungen gewählte Vorgehen führten vielfach zu Aktionsplänen, in denen viele Fragestellungen, die im Verlaufe der Umsetzung der Pläne von Bedeutung sein konnten, bewußt offen blieben und die ein flexibles Vorgehen erforderten. Dies war vermutlich in erster Linie auf das Interesse der Berater zurückzuführen, Veränderungsmaßnahmen festzulegen, die ein großes Einspa-

³⁰⁶ Bestätigt wurde diese Einschätzung durch die Interviews *ABC-I-010799*, *ABC-I-190799*, *ABC-I-020899b* und *ABC-I-030899b*.

³⁰⁷ Bei diesen Vertretern aus dem Projektteam handelte es sich um die Akteure, die bereits in den bisherigen Phasen des Veränderungsprojektes eine zentrale Rolle übernommen hatten.

zungspotential zu begründen erlaubten und gleichzeitig genauere Planungen für die Umsetzung der Maßnahmen offen ließen. Das oben dargestellte Beispiel zeigt dies sehr deutlich: Für die Umsetzung des Aktionsplanes wurden vier allgemeine Schritte festgelegt, die im wesentlichen von dem Dienstleister Debis-Humaitá übernommen werden sollten. Der Endtermin für die Umsetzung des Planes wurde genauso wie die realisierbaren Kosteneinsparungen ohne Beteiligung der zuständigen Vertreter der Debis-Humaitá festgelegt. Vor diesem Hintergrund konnte der Aktionsplan, der in der beschriebenen Form Bestandteil der Projektergebnisse wurde, nicht wie geplant umgesetzt werden. Die beiden für die Umsetzung des Planes verantwortlichen Akteure aus dem Projektteam und dem Managementteam waren aufgrund der offenen Formulierung des Aktionsplanes allerdings in der Lage, die „unerwarteten Probleme“ mit dem Verhalten und der Arbeit der Vertreter der Debis-Humaitá zu begründen.

Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen

Das betrachtete Beispiel des Aktionsplanes zur Einführung eines Barcodesystems verdeutlichte bereits, daß die Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen erst nach dem offiziellen Abschluß des Veränderungsprojektes ohne die Unterstützung der Berater erfolgte. Dies war von Anfang an so auch beabsichtigt. Die Berater sollten in Zusammenarbeit mit den gebildeten Teams in dem Veränderungsprojekt zunächst nur eine Reihe von Veränderungsmaßnahmen vorschlagen, die von den Führungskräften des CKD-Bereiches genehmigt und im Rahmen der Abschlußveranstaltung des Projektes präsentiert werden sollten. Erst danach sollten die festgelegten Veränderungsmaßnahmen von den Vertretern der MB do Brasil S.A. ohne die Unterstützung der Berater umgesetzt werden. Da dieses Vorgehen bereits im Zuge der Initiierung des Veränderungsprojektes vereinbart und in der Planungsphase bestätigt worden war, betrachteten die Berater ihre Aufgaben mit der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen als weitestgehend beendet. Nur im Falle eines eventuellen Anschlußprojektes in einem anderen Bereich des Unternehmens wären sie in den Verlauf der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen alleine aufgrund ihrer Anwesenheit im Unternehmen einbezogen worden. Vor diesem Hintergrund waren sie in erster Linie an einer überzeugenden Darstellung der Veränderungsmaßnahmen und der für diese ermittelten Einsparungspotentiale interessiert und waren dabei durchaus bereit, potentielle Schwierigkeiten auf die Phase der Umsetzung zu verlagern. Dies verdeutlichte auch ihre Reaktion auf den Vorschlag einer Reihe von Vertretern des Projektteams, mit der Umsetzung einiger als nicht so umfangreich eingeschätzter Veränderungsmaßnahmen unmittelbar im Anschluß an die Veranstaltungen zur Festlegung der Maßnahmen zu beginnen. Dieser Vorschlag wurde von den Beratern mit der offiziellen Begründung, es bedürfe einer gründlichen Vorbereitung und Planung der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, zurückgewiesen. Neben dieser offiziellen Begründung deuteten einige Aussagen der Berater in informellen Gesprächen allerdings darauf hin, daß auch Bedenken zu der Ablehnung dieses Vorschlages geführt haben könnten, nach denen der Beginn der Umsetzung einzelner Veränderungsmaßnahmen zuvor nicht berücksichtigte Schwierigkeiten hätte aufdecken können. Dies wiederum hätte wohl negative Auswirkungen auf die Phase des offiziellen Abschlusses des Veränderungsprojektes gehabt.

Das geschilderte Vorgehen entsprach nicht nur den Vorstellungen der Berater, sondern wurde auch von den zentralen Führungskräften der MB do Brasil S.A. unterstützt, die ein solches Vorgehen mit

den Beratern zu Beginn des Veränderungsvorhabens im Beratungsvertrag vereinbarten. Somit sahen auch die verantwortlichen Führungskräfte der MB do Brasil S.A. die zentrale Aufgabe der Berater darin, eine Reihe von Veränderungsmaßnahmen zu erarbeiten, deren Umsetzung dann allerdings den Vertretern des eigenen Unternehmens zu überlassen.

Im Verlaufe der späteren Umsetzung der definierten Aktionspläne ließen sich dann die vermuteten Schwierigkeiten tatsächlich auch beobachten. Sie betrafen vor allem die Nichteinhaltung der vorgeschlagenen Zeitpläne und der für die einzelnen Maßnahmen bestimmten Verbesserungspotentiale. Den Hauptgrund für diese Schwierigkeiten bildete die offene Formulierung der Maßnahmen, die in der Umsetzungsphase zu sehr unterschiedlichen Sichtweisen der betroffenen Vertreter der MB do Brasil S.A. und damit verbundenen Problemen führte. Da ferner die Umsetzung nicht, wie aus den bisherigen Phasen des Veränderungsprojektes gewohnt, durch die lenkenden Vorstellungen und Methoden der Berater begleitet wurde, entstand eine für viele am Projekt beteiligten Akteure ungewohnte Situation, auf die sie nicht vorbereitet waren. Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten in der Phase der Umsetzung ergab sich daraus, daß viele Veränderungsmaßnahmen Einfluß auf andere Unternehmensbereiche oder bestehende Systeme hatten, die bei ihrer Festlegung nicht beachtet worden waren.³⁰⁸ Im Falle des oben beschriebenen Aktionsplanes zur Einführung des Barcode-Systems zur Optimierung der Lieferabwicklung ergaben sich beispielsweise gravierende Auswirkungen auf zahlreiche Informationssysteme, in die eine Funktionalität zur Verwaltung der Barcodes zu integrieren war. Neben dem damit verbundenen einmaligen Aufwand für die Umstellung dieser Systeme führte dies in vielen anderen Teilen der Prozeßstruktur der Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches zu einem kontinuierlich erhöhten Bearbeitungsaufwand. Auch im Verlaufe der Umsetzung anderer Veränderungsmaßnahmen wurde desöfteren deutlich, daß mit den durch die Maßnahmen erreichbaren Vorteilen auch eine Reihe von nicht berücksichtigten Nachteilen verbunden waren und daß die ermittelten Verbesserungspotentiale häufig zu hoch eingeschätzt wurden.

5.2.2.2 Veränderungsprozeß EFQM

Die Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen im Veränderungsprozeß EFQM lag im Verantwortungsbereich der Vertreter der Fachbereiche. Die Akteure aus dem Kernteam und aus dem Projektteam, die die Selbstbewertungsprozesse zur Erhebung und Analyse der Ist-Situation moderierten, nahmen auf den Verlauf der Festlegung und Umsetzung der Maßnahmen keinen Einfluß. Vor diesem Hintergrund kam es in den verschiedenen Fachbereichen zu teilweise sehr unterschiedlichen Verläufen der Festlegung und Umsetzung der Maßnahmen. Während einige Bereiche sich damit begnügten, die Teilnehmer an den Selbstbewertungsprozessen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich in Eigenverantwortung Veränderungen durchführen zu lassen, setzten andere Bereiche auf fachbereichsweite, gemeinsam betreute Veränderungen. Die zuerst genannte Variante führte in der Regel zu keinen tiefgreifenden Veränderungen in den betroffenen Fachbereichen. Das gesamte Veränderungsvorhaben endete in diesen Bereichen im wesentlichen mit den Abschluß der Selbstbewertungsprozesse. Nur in den Fällen, in denen sich die Fachbereiche im Sinne der zweiten Variante auf die Durchführung fachbereichsweiter, gemeinsam betreuter Veränderungen einigten,

³⁰⁸ Vgl. das Interview ABC-I-220999.

kam es zu der eigentlich beabsichtigten Festlegung und Umsetzung grundlegender Veränderungsmaßnahmen.

Exemplarisch soll der Verlauf der Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in einem Fachbereich geschildert werden, in dem es zu fachbereichsweiten, gemeinsam betreuten Veränderungen kam. Es handelt sich dabei erneut um den Fachbereich „Materiallogistik“, dessen Auseinandersetzung mit dem Subkriterium 3a im Abschnitt 5.2.1.2 exemplarisch zur Erhebung und Analyse der Ist-Situation dargestellt wurde:³⁰⁹ Bereits kurze Zeit nach Abschluß des Selbstbewertungsprozesses fand in diesem Fachbereich eine zweitägige Veranstaltung statt, in deren Verlauf die gleichen Vertreter des Bereiches, die schon an der Selbstbewertung beteiligt waren, einige Veränderungsmaßnahmen erarbeiten sollten. Diese Veranstaltung kam in erster Linie aufgrund des persönlichen Interesses des Leiters des Fachbereiches zustande, der die aus dem Selbstbewertungsprozeß gewonnenen Ergebnisse für eine positive Entwicklung seines Bereiches nutzen wollte. Die Veränderungen wurden, nicht zuletzt aufgrund der positiven Erfahrungen aus dem Verlauf des Selbstbewertungsprozesses, in einer offenen Diskussion zwischen allen beteiligten Vertretern des Fachbereiches festgelegt. Sie orientierten sich dabei an der schriftlichen Zusammenfassung der Ergebnisse der Selbstbewertung, die für jedes Subkriterium des EFQM-Modells die ermittelten Stärken und Schwächen der Ist-Situation des Bereiches darstellte. Am Ende dieser Diskussion standen eine Reihe konkreter Veränderungsmaßnahmen und einige allgemeine Vorstellungen zur zukünftigen Entwicklung des Fachbereiches. Während für umfassendere Veränderungsmaßnahmen, die sich über die Verantwortungsbereiche mehrerer Führungskräfte des Fachbereiches erstreckten, Planungen für ihre Umsetzung vorgenommen wurden, die vor allem die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und die Ausbildung geeigneter Rahmenbedingungen umfaßten, wurden kleinere Maßnahmen jeweils einem der Teilnehmer zugewiesen, der sich ohne konkrete Vorgaben ihrer Umsetzung annehmen sollte. Die auf diese Weise vereinbarten Veränderungsmaßnahmen wurden zwar von einem protokollierenden Teilnehmer der Veranstaltung stichpunktartig festgehalten, ansonsten aber nicht in einer besonderen schriftlichen Form aufbereitet. Als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen wurde die Bereitschaft der Teilnehmer betrachtet, sich für diese Umsetzung einzusetzen.

Aufgrund der umfassenden Erhebung und Analyse der Ist-Situation des Fachbereiches konnten mit den Veränderungsmaßnahmen vielfältige Aspekte berücksichtigt werden. So betrafen die vereinbarten Maßnahmen neben organisatorischen und technischen Aspekten auch persönliche und soziale Belange der Mitarbeiter des Bereiches. Einige Maßnahmen waren beispielsweise darauf ausgerichtet, regelmäßige Besprechungen einzurichten oder zu verbessern, um das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Beschäftigten des Fachbereiches und auch zwischen den verschiedenen Gruppen des Bereiches zu verbessern. Andere Maßnahmen verfolgten das Ziel, die persönlichen Erwartungen und Wünsche der Beschäftigten besser zu berücksichtigen, indem die Kontakte und der Austausch zwischen den verschiedenen Ebenen der Unternehmenshierarchie intensiviert werden sollten. Exemplarisch soll eine konkrete Veränderungsmaßnahme beschrieben werden, mit denen die Vertreter des Fachbereiches „Materiallogistik“ dem von ihnen festgestellten Problem

³⁰⁹ Die nachfolgenden Ausführungen beruhen auf der Beschreibung eines Teilnehmers aus dem betroffenen Fachbereich. Vgl. das Interview *EFQM-I-180700*.

der fehlenden Abstimmung der individuellen Karriereplanung auf die Entwicklung des gesamten Fachbereiches begegnen wollten:³¹⁰ Für diese Veränderungsmaßnahme legten die Vertreter des Bereiches drei Teile fest, deren gemeinsame Umsetzung eine Verbesserung des zugrunde liegenden Problems erlauben sollte. Der erste Teil bestand in der Erarbeitung einiger Leitlinien, an denen sich zukünftig die Karriereplanung aller Mitarbeiter des Fachbereiches orientieren sollte. Diese Leitlinien, die von einer Gruppe erfahrener Vertreter des Bereiches formuliert werden sollten, sollten allen Beschäftigten des Fachbereiches präsentiert werden. In einem zweiten Teil sollten sich alle Führungskräfte des Bereiches in einer Veranstaltungsreihe mit den festgelegten Leitlinien auseinandersetzen und sich zu diesen bekennen. Auf diese Weise sollte in erster Linie eine möglichst einheitliche Anwendung der Leitlinien in der täglichen Arbeitspraxis erreicht werden. Der dritte Teil der Veränderungsmaßnahme umfaßte die Einrichtung einer unabhängigen Kommission, an die sich alle Beschäftigten des Fachbereiches wenden können sollten, wenn sie sich bei ihrer Karriereplanung ungerecht behandelt fühlten. Für den Fall, daß sich die Umsetzung dieser Veränderungsmaßnahme in der Praxis als erfolgreich erweisen sollte, sollte zu einem späteren Zeitpunkt über eine Erweiterung der Maßnahme dahingehend nachgedacht werden, auch andere Mittel der Mitarbeiterförderung, wie beispielsweise Trainingsprogramme und Schulungen, in dieses System mit einzubeziehen.

Wie sich die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen entwickeln würde, ließ sich bis zum Ende der Untersuchung im Juli des Jahres 2000, unmittelbar nach der Festlegung der Maßnahmen in zahlreichen Fachbereichen, noch nicht beurteilen. Die Umsetzung der meisten Veränderungsmaßnahmen war ohnehin auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet, so daß mit einer baldigen Erfolgsbeurteilung nicht gerechnet werden konnte. Die beteiligten Vertreter des Fachbereiches gingen von einer problemlosen und erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen aus. Als Begründung für diese Einschätzung wiesen sie auf die offenen Vorgaben für die Umsetzung und die umfangreichen Gestaltungsspielräume für die verantwortlichen Akteure hin.³¹¹ Mit Problemen bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen konnte allerdings bei den Maßnahmen gerechnet werden, von deren Umsetzung auch andere Fachbereiche betroffen waren. So wollten beispielsweise die Vertreter des Fachbereiches „Materiallogistik“ mit einer Veränderungsmaßnahme den betroffenen Mitarbeitern die Lösung von Problemen erleichtern, die bei der Verwendung eines in dem Bereich eingesetzten DV-Systems immer wieder auftraten. Sie beabsichtigten den Prozeß der Problembearbeitung so umzustellen, daß die Mitarbeiter bei Problemen nicht mehr, wie bisher üblich, mit einem zentralen Verantwortlichen des Bereiches Kontakt aufnehmen sollten, der dann die Probleme gemeinsam mit der zuständigen Betreuungsgruppe des Dienstleisters Debis-Humaitá löste, sondern sich direkt an diese Betreuungsgruppe wenden können sollten. Auf diese Weise sollte die Problembearbeitung schneller und aufgrund des direkten Kontakts der betroffenen Mitarbeiter mit den Vertretern der Betreuungsgruppe auch effizienter erfolgen. In ersten Gesprächen, die die für die Umsetzung der Veränderungsmaßnahme verantwortlichen Vertreter des Fachbereiches mit den Verantwortlichen der Debis-Humaitá zu Beginn der Umsetzung führten, wurde jedoch sehr schnell deutlich, daß diese mit der geplanten Veränderung nicht einverstanden waren. Sie befürchteten eine höhere Belastung für ihre Betreu-

³¹⁰ Vgl. das Interview *EFQM-I-180700*.

³¹¹ Vgl. das Interview *EFQM-I-180700*.

ungsgruppe, weil mit vielen Anfragen zu Problemen gerechnet werden konnte, die für andere Mitarbeiter des Bereiches bereits gelöst wurden. Neben Problemen bei derartigen bereichsübergreifenden Veränderungsmaßnahmen war durchaus auch mit Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen innerhalb eines Bereiches zu rechnen. Betroffen waren vor allem solche Maßnahmen, die die Verantwortungsbereiche auch von Führungskräften und Mitarbeitern berührten, die nicht am bisherigen Verlauf des Veränderungsprozesses EFQM beteiligt waren.

Neben den beschriebenen Veränderungsmaßnahmen ergaben sich viele kleinere Veränderungen auch einfach dadurch, daß die Teilnehmer an der Veranstaltung zur Selbstbewertung positive Anregungen aus den Berichten anderer Teilnehmer zur Beschreibung der Situation in deren Arbeitsbereich aufnahmen und in ihren eigenen Arbeitsbereich zu übertragen versuchten. Oft handelte es sich nur um Kleinigkeiten, beispielsweise die Nutzung von Trainingsveranstaltungen der Personalabteilung, die manchem Vertreter des Fachbereiches gar nicht bekannt waren. Dies zeigt, daß der persönlichen Bereitschaft der am Veränderungsprojekt EFQM beteiligten Akteure eine besondere Bedeutung bei der Festlegung und Umsetzung von Veränderungen zuteil wurde.

5.2.2.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Beschreibungen in den beiden vorangehenden Abschnitten haben sehr unterschiedliche Verläufe und Ergebnisse der Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in den untersuchten Veränderungsprozessen verdeutlicht.

Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS richtete sich die Festlegung der Veränderungsmaßnahmen wesentlich nach den Vorstellungen der beteiligten Berater, die jedoch nicht für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich waren. Entsprechend waren sie in erster Linie an der Festlegung von Veränderungsmaßnahmen interessiert, die sich gegenüber den Führungskräften des CKD-Bereiches überzeugend darstellen ließen und ein hohes Potential zur Kosteneinsparung versprachen. In den Veranstaltungen mit den Vertretern des Projektteams zur Festlegung der Maßnahmen setzten sie ein standardisiertes Formular ein, mit dem selektiv einige genau vorherbestimmte Angaben zu den beabsichtigten Veränderungen erfaßt wurden. Dieses Vorgehen führte zu Problemen bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, weil viele potentielle Schwierigkeiten bei der Festlegung der Maßnahmen nicht berücksichtigt und auf die Phase der Umsetzung verlagert wurden. Auch das für die Vertreter des CKD-Bereiches ungewohnte Umfeld bei der Umsetzung der Maßnahmen, in dem die lenkende Einflußnahme der Berater plötzlich nicht mehr vorlag, erwies sich als problematisch.

Demgegenüber lagen sowohl die Festlegung als auch die Umsetzung der Veränderungen im Veränderungsprozeß EFQM in dem Verantwortungsbereich der Vertreter der jeweiligen Fachbereiche, weshalb die festgelegten Maßnahmen eine bessere Ausgangsbasis für ihre Umsetzung bildeten. So ließen die Veränderungsmaßnahmen den für die Umsetzung verantwortlichen Akteuren beispielsweise umfangreiche Spielräume, um flexibel Anpassungen an die sich verändernden Rahmenbedingungen im Verlaufe der Umsetzung vornehmen zu können. Ferner waren sie nicht primär auf das Ziel ausgerichtet, ein möglichst hohes Einsparungspotential zu ermöglichen. Die Veränderungen waren jedoch sehr stark von der Motivation der jeweiligen Vertreter der Fachbereiche abhängig. So gab es auch einige Bereiche, die sich damit begnügten, den Teilnehmer an den Selbstbewertungspro-

zessen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich in Eigenverantwortung Veränderungen durchführen zu lassen. In diesen Fachbereichen konnten sich keine grundlegenden Veränderungen entwickeln und das gesamte Veränderungsvorhaben endete im wesentlichen mit dem Abschluß der Selbstbewertungsprozesse.

Vor dem Hintergrund des von den Beratern im Veränderungsprozeß ABC/pQMS gewählten zielgerichteten und bestimmenden Vorgehens verhielten sich die meisten an der Festlegung der Maßnahmen beteiligten Vertreter des CKD-Bereiches sehr zurückhaltend und vorsichtig, was für die Kreativität bei der Suche nach geeigneten Veränderungsmaßnahmen und Optimierungspotentialen nicht unbedingt förderlich war. So gingen die Vorschläge für die Veränderungsmaßnahmen vielfach von den Beratern selbst aus und riefen bei den Vertretern des Projektteams, die an den Veranstaltungen zur Festlegung der Veränderungsmaßnahmen beteiligt waren, nicht selten Widerstand hervor. Diese waren in der Regel erst nach einiger Überzeugungsarbeit der Berater dazu bereit, die vorgeschlagenen Maßnahmen zu akzeptieren und die Verantwortung für ihre Umsetzung zu übernehmen.

Dem stand im Veränderungsprozeß EFQM eine an den Vorstellungen der Vertreter der Fachbereiche orientierte Festlegung der Veränderungsmaßnahmen gegenüber, die es ermöglichte, stärker auf die Besonderheiten der betroffenen Bereiche einzugehen. So konnten die Vertreter der Fachbereiche beispielsweise auf die Methoden für die Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen zurückgreifen, mit denen sie in der Vergangenheit bereits positive Erfahrungen gemacht hatten. Insgesamt ergab sich eine deutlich aktivere und kreativere Beteiligung der Vertreter der betroffenen Fachbereiche an der Suche nach Veränderungen. Die große Freiheit, die den Vertretern der Bereiche bei der Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen gewährt wurde, erwies sich in manchen Fällen allerdings auch als problematisch. In den Fachbereichen, in denen die zentralen Führungskräfte nicht besonders darum bemüht waren, den Veränderungsprozeß EFQM zu Veränderungen zu nutzen, kam es zu keinen wesentlichen Veränderungen. Ferner erwiesen sich Veränderungsmaßnahmen, von denen auch andere Fachbereiche betroffen waren, oft als nicht umsetzbar. Insgesamt hingen die Qualität und der Erfolg der Veränderungen im Veränderungsprozeß EFQM viel stärker als im Veränderungsprozeß ABC/pQMS von der persönlichen Bereitschaft und Motivation einiger zentraler Vertreter der Fachbereiche ab, sich an der Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen engagiert zu beteiligen.

Ein weiterer grundlegender Unterschied zwischen den beiden untersuchten Veränderungsprozessen betraf die inhaltliche Ausrichtung der Veränderungsmaßnahmen. Während sich die Veränderungsmaßnahmen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS aufgrund der Vorgaben der Berater ausschließlich auf organisatorische und technische Aspekte bezogen, umfaßten die Maßnahmen im Veränderungsprozeß EFQM auch viele persönliche und soziale Belange der Mitarbeiter.

5.2.3 Wirken der Befürworter und Gegner der Veränderungsprozesse

In diesem Kapitel soll das Wirken der Befürworter und Gegner der beiden untersuchten Veränderungsvorhaben in der gesamten Durchführungsphase betrachtet werden. Die Darstellungen sollten nicht als eine in sich abgeschlossene Phase aufgefaßt werden. Sie beschreiben vielmehr eine Ent-

wicklung, die sich im Hintergrund der betrachteten Erhebung und Analyse der Ist-Situation sowie der Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen ergab.

5.2.3.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Die Ausführungen im Abschnitt 5.1.3.1 zur Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprojektes ABC/pQMS verdeutlichten, daß es in der Phase der Vorbereitung des Projektes zu einer raschen Ausbildung klarer Fraktionen von Befürwortern und Gegnern des Vorhabens kam, die engagiert auf den Beginn und den weiteren Verlauf des Prozesses einzuwirken versuchten und sich dabei vielfach auch zu Konfrontationen bereit zeigten. Dieser Eindruck bestätigte sich im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprozesses. Es kam zu einer Polarisierung der beiden Gruppen, in deren Verlauf sich die Gegner und die Befürworter des Veränderungsvorhabens zunehmend weiter voneinander entfernten und ihre gegensätzlichen Vorstellungen immer deutlicher zu erkennen gaben.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen dies bestätigen. An ihrem Beginn wird eine Auseinandersetzung mit dem Versuch der Berater stehen, auf die Vertreter beider Gruppen Einfluß zu nehmen. Anschließend wird das Verhalten der Befürworter und der Gegner des Vorhabens erörtert.

Einflußnahme der Berater

Die Einflußnahme der Berater war in erster Linie auf die Vertreter des Projektteams und des Managementteams ausgerichtet, mit denen sie im Veränderungsprojekt zusammenarbeiteten. Für einen – aus ihrer Sicht – erfolgreichen Verlauf und Abschluß des Veränderungsprojektes waren sie auf die Unterstützung durch die Vertreter beider Teams angewiesen.

Gegenüber den Führungskräften aus dem Managementteam waren die Berater vor allem darum bemüht, ihnen jederzeit den Eindruck zu geben, sie wären aktiv am Verlauf des Veränderungsprozesses beteiligt, und trotzdem Rücksicht auf die zeitliche Belastung ihres Einbezugs zu nehmen. So organisierten sie einige Veranstaltungen, beispielsweise nach der Festlegung der Prozeßstruktur durch die Vertreter des Projektteams oder nach der Analyse der erhobenen Ist-Situation, in denen sie den Führungskräften aus dem CKD-Bereich wesentliche Zwischenergebnisse des Veränderungsvorhabens präsentierte und von diesen genehmigen ließen. Sie vermittelten den Führungskräften dadurch das Gefühl, sie wären vor allem in die zentralen Entscheidungen im Projektverlauf eingebunden. Da die Führungskräfte über diese Veranstaltungen hinaus und aufgrund ihrer insgesamt hohen zeitlichen Belastung jedoch kaum Einblicke in den Verlauf des Veränderungsvorhabens hatten, konnten ihnen die Berater jeweils ein sehr positives Bild von der Situation des Vorhabens geben und manche Probleme oder Schwierigkeiten übergehen. Auf diese Weise fiel es ihnen leicht, die Führungskräfte aus dem CKD-Bereich als Befürworter des Veränderungsprozesses zu gewinnen.

Den Vertretern des Projektteams gegenüber waren die Berater in erster Linie darum bemüht, die bedeutende Rolle herauszustellen, die diesen im Veränderungsvorhaben zuteil wurde. So konnten sie an die Verantwortung der Vertreter des Projektteams appellieren, sich aktiv und engagiert für den erfolgreichen Verlauf des Vorhabens einzusetzen. Sie taten dies vor allem in schwierigen Phasen des Projektes, beispielsweise bei der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen. Um die Motivation der

Vertreter des Projektteams aufrechtzuerhalten, präsentierten die Berater auch ihnen von Zeit zu Zeit die jeweils erreichten Zwischenergebnisse des Projektes und stellten dabei vor allem deren großen Anteil an diesen Ergebnissen heraus. Weiterhin informierten die Berater die Vertreter des Projektteams über die regelmäßigen Veranstaltungen mit den Führungskräften des CKD-Bereiches, womit sie vermutlich auf die Bedeutung der Arbeit der Vertreter des Projektteams für deren weitere Entwicklung im Fachbereich hinweisen wollten. Ein hoher symbolischer Wert wurde der Einladung der Berater an die Vertreter des Projektteams zu einem auswärtigen Essen in einem angesehenen Restaurant der Stadt nach dem erfolgreichen Abschluß der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen zuteil. Auf der einen Seite brachten sie damit ihren Dank für deren Unterstützung zum Ausdruck, auf der anderen Seite handelte es sich bei dieser Einladung um etwas, was normalerweise nur den Führungskräften des Unternehmens vorbehalten war und deshalb mit einem hohen symbolischen Wert verbunden war.

Verhalten der Befürworter und Gegner des Veränderungsprozesses

Die Gruppe der Befürworter des Veränderungsprojektes umfaßte vor allem die erwähnten Vertreter aus dem Projektteam und dem Managementteam. Sie arbeiteten eng mit den Beratern im Veränderungsprojekt zusammen und waren größtenteils genauso wie diese an einem erfolgreichen Verlauf des Projektes interessiert.

Die Führungskräfte aus dem Managementteam erwiesen sich in ihrem Verhalten gegenüber den Vertretern des Projektteams als eine wertvolle Hilfe für die Berater. In zahlreichen Gesprächen mit einzelnen Vertretern des Projektteams und in gemeinsamen Veranstaltungen hoben die Führungskräfte immer wieder die große Bedeutung hervor, die sie der Arbeit des Projektteams beimaßen. Sie förderten damit die Bereitschaft der Vertreter des Projektteams zu einer engagierten Mitarbeit im Projekt.

Insgesamt verhielten sich die Befürwortern des Veränderungsvorhabens sehr kooperativ gegenüber den Beratern und folgten deren Vorstellungen zur Durchführung des Veränderungsvorhabens. Das Verhalten der Befürworter war jedoch nicht darauf ausgerichtet, Akteure der MB do Brasil S.A., die nicht unmittelbar an der Durchführung des Projektes beteiligt waren, von den Vorteilen des Projektes zu überzeugen. Gerade unter diesen Akteuren bildeten sich zahlreiche Gegner des Veränderungsvorhabens heraus.

Unter den Gegnern des Vorhabens ließen sich zwei wesentliche Gruppierungen unterscheiden: Die erste Gruppe umfaßte eine Reihe von Führungskräften des erweiterten CKD-Bereiches, die von den im Projekt festgelegten Veränderungsmaßnahmen betroffen waren, aber nicht als Vertreter des Managementteams an dem Projekt teilnahmen. Die zweite Gruppe bestand aus einigen zentralen Akteuren des Unternehmens, die sich um den bereits erwähnten Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. formierten, der sich schon zu Beginn des Veränderungsvorhabens offen gegen das Vorhaben aussprach, wie die Darstellungen im Abschnitt 5.1.3.1 zur Formation der Gegner des Veränderungsprozesses verdeutlichten. Ihre Beweggründe und ihr Verhalten sollen nachfolgend im einzelnen betrachtet werden:

Die Führungskräfte, die der ersten Gruppe zugerechnet werden konnten, fühlten sich einerseits bei der Entscheidung über die Zusammensetzung des Managementteams übergangen, andererseits befürchteten sie Nachteile durch die Veränderungsmaßnahmen des Projektes für ihre Positionen und ihre Verantwortungsbereiche. Ihre Ablehnung des gesamten Veränderungsprojektes wurde schon im Rahmen der Erhebung der Ist-Situation des CKD-Bereiches deutlich, in der einige Vertreter des Projektteams von Führungskräften ihres Bereiches berichteten, die sich in Gesprächen offen gegen das Projekt wandten. Als Begründung führten sie vor allem an, daß sie durch das gewählte Vorgehen keine Optimierungen für möglich hielten. Sie verwiesen darauf, daß sie die von ihnen verantworteten Geschäftsbereiche schon seit längerer Zeit genau analysierten und kontinuierlich Verbesserungen an den Geschäftsprozessen vorgenommen hätten. Ein weiteres Optimierungspotential ließe sich ihrer Meinung nach zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht realisieren. Da sie jedoch über keine Einflußmöglichkeiten auf die Erhebung und Analyse der Ist-Situation sowie die Festlegung der Veränderungsmaßnahmen verfügten, konnten sie ihren Vorbehalten zunächst nur verbal Ausdruck verleihen. Dies änderte sich jedoch im Verlaufe der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, an der sie zwangsläufig beteiligt wurden, sofern ihr Bereich von den Maßnahmen betroffen war. So wandte sich beispielsweise ein Vertreter aus dem Fachbereich Logistik, der mit seiner Arbeitsgruppe die Verantwortung für die Abwicklung der Lieferung der CKD-Bauteile von der Produktion zum CKD-Bereich trug, vehement gegen die Einführung des Barcode-Systems, die im Abschnitt 5.2.2.1 exemplarisch für die Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen betrachtet wurde. Er rechnete mit einem wesentlich erhöhten Arbeitsaufwand für die Beschäftigten seines Bereiches durch die zusätzliche Verwaltung der Barcode-Informationen. Aus diesem Grund schloß er sich den Gegnern der Veränderungsmaßnahme an, auch wenn diese größtenteils andere Gründe für ihre Bedenken zu der Maßnahme hatten. Inwieweit es der betroffenen Führungskraft aus dem Fachbereich Logistik nur um die Abwehr von Nachteilen für ihren Bereich ging, oder ob in ihrem Verhalten auch die Enttäuschung darüber Ausdruck fand, daß sie nicht an der Arbeit des Managementteams beteiligt wurde, ließ sich in den Interviews nicht ermitteln. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, daß beide Aspekte von Bedeutung waren.

Die zentralen Akteure der MB do Brasil S.A., die der zweiten Gruppe von Gegnern des Veränderungsvorhabens angehörten, formierten sich um den erwähnten Vertreter des Vorstandes des Unternehmens. Ihnen ging es weniger um die Auswirkungen des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich als vielmehr um das gesamte, unternehmensweite Veränderungsvorhaben, das sie nach Möglichkeit mit dem Abschluß des Projektes im CKD-Bereich beenden wollten. Die Beweggründe dieser Gruppe von Veränderungsgegnern wurden bereits ausführlich im Abschnitt 5.1.3.1 der vorliegenden Arbeit erörtert und betrafen in erster Linie den hohen finanziellen Aufwand, der mit der Durchführung des Vorhabens verbunden war, und die Kritik an den Defiziten des bestehenden traditionellen Systems der Kosten- und Leistungsrechnung, die mit dem Vorhaben implizit verbunden war. Das Verhalten der Veränderungsgegner dieser Gruppe war durch Kritik an dem gewählten Vorgehen und den eingesetzten Methoden sowie dem Versuch der Behinderung und Verzögerung des Projektverlaufs gekennzeichnet. Die Kritik richtete sich vor allem auf die Ergebnisse des ersten Veränderungsprojektes ABC/pQMS zur Optimierung der Beschaffungsprozesse der MB do Brasil S.A. und die Probleme bei der Umsetzung der in diesem Projekt vereinbarten Veränderungsmaßnahmen. Diese

Kritik wird im letzten Teil der Beschreibung des Veränderungsprojektes, dem Ausblick auf den weiteren Verlauf des Vorhabens, ausführlich erörtert. Die Bemühungen, den Projektverlauf zu behindern und verzögern, fanden in der Durchführung des Veränderungsvorhabens im CKD-Bereich in erster Linie im Rahmen der Erhebung der Ist-Situation ihren Ausdruck. Wie die Ausführungen zu dieser Phase verdeutlicht haben, benötigten die Berater einige Kostendaten aus dem Controlling-Bereich, um die Prozeßhierarchie und die darin eingeordneten Arbeitsaufgaben der Beschäftigten des CKD-Bereiches mit Kosten bewerten zu können. Es stellte sich für die Berater als überaus mühsam heraus, von den Verantwortlichen des Controlling-Bereiches diese Daten zu bekommen. Da der Controlling-Bereich in den Verantwortungsbereich des erwähnten Vorstandsmitgliedes der MB do Brasil S.A. fiel, lag die Vermutung nahe, daß dieser zu den vielen Verzögerungen und Problemen bei der Bereitstellung der von den Beratern gewünschten Daten mit seinen Anweisungen beitrug.³¹²

Vor diesem Hintergrund kam es im Rahmen der gesamten Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS im CKD-Bereich zu erheblichen Widerständen. Diese gingen in erster Linie von Führungskräften aus, die an der Durchführung des Veränderungsvorhabens nicht unmittelbar beteiligt waren und mit den Veränderungsmaßnahmen mögliche Nachteile verbanden.

5.2.3.2 Veränderungsprozeß EFQM

Die Ausführungen in Abschnitt 5.1.3.2 dieser Arbeit zeigten, daß die lange Vorbereitungsphase im Veränderungsprozeß EFQM für eine langsame Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsvorhabens sorgte. Hierzu trug auch die eher gleichgültige Position bei, die die meisten Vertreter der MB do Brasil S.A. in der Vorbereitungsphase zu dem Veränderungsprozeß EFQM bezogen, sofern sie überhaupt Kenntnis von diesem erlangten. So gab es zu Beginn der Durchführungsphase kaum Akteure in den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens, die sich engagiert für oder gegen die Durchführung des Veränderungsprojektes einsetzten.

Die Gruppe der zentralen Befürworter des Veränderungsvorhabens beschränkte sich im wesentlichen auf die Vertreter des Kernteams und die des Projektteams. Gemeinsam waren sie darum bemüht, die verantwortlichen Führungskräfte der einzelnen Fachbereiche für eine Durchführung des Projektes in deren Bereichen zu gewinnen. Aufgrund der Erfahrungen, die sie bei dem Versuch, die Führungskräfte des Vorstandes der MB do Brasil S.A. zur Auslösung des Veränderungsprojektes zu bewegen, machen konnten, unterbreiteten sie den verantwortlichen Führungskräften der Fachbereiche deutlich konkretere Vorstellungen für die Durchführung des Projektes. Trotz ihres nicht immer besonders professionellen Auftretens konnten sie damit die meisten Führungskräfte der Bereiche überzeugen und in die Gruppe der Befürworter des Veränderungsvorhabens aufnehmen. Im Verlaufe der beschriebenen Veranstaltungen zur Selbstbewertung der Ist-Situation der Bereiche fiel es ihnen nicht schwer, auch die teilnehmenden Vertreter der Fachbereiche als Befürworter und engagierte Unterstützer des Veränderungsprozesses zu gewinnen. Auch wenn es im Zuge der sich anschließenden Phase der Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, besonders bei bereichsübergreifenden Maßnahmen, mitunter zu Problemen kam, blieb die Zustimmung zu den Maßnahmen und damit auch zu dem gesamten Veränderungsprojekt nach wie vor groß.

³¹² Bestätigt wurde diese Vermutung auch durch einen der Berater in dem Interview *ABC-I-310899c*.

Zur Ausbildung von Gegnern des Veränderungsprozesses EFQM kam es nur in den Fällen, in denen es den Vertretern aus dem Kernteam und aus dem Projektteam nicht gelang, die verantwortlichen Führungskräfte eines Fachbereiches für die Durchführung eines Selbstbewertungsprozesses in ihrem Bereich zu gewinnen. Doch in diesen Fällen blieben die negativen Auswirkungen für den Veränderungsprozeß auf den betroffenen Fachbereich beschränkt. Die verantwortlichen Führungskräfte des jeweiligen Bereiches waren nicht daran interessiert, Einfluß auf den Verlauf und das Ergebnis des Veränderungsprozesses in anderen Fachbereichen zu nehmen. Hierzu trug auch das Verhalten der Vertreter des Kernteams und des Projektteams bei, die von einer öffentlichen Bloßstellung der betroffenen Fachbereiche absahen. Statt dessen verfolgte man das Ziel, durch eine positive Darstellung der Erfahrungen und Ergebnisse der einzelnen Fachbereiche, in denen es zu einer Durchführung des Veränderungsprojektes kam, die Bereiche, die sich gegen eine Durchführung entschieden, bei der beabsichtigten Fortsetzung des Projektes in den folgenden Jahren zu einer Teilnahme bewegen zu können.

Insgesamt bildete sich so in zahlreichen Fachbereichen eine deutliche Zustimmung zu dem Veränderungsvorhaben EFQM aus, in anderen Bereichen jedoch überwog eine eher gleichgültige Einstellung gegenüber dem Vorhaben. Viele Mitarbeiter dieser Bereiche nahmen das Vorhaben überhaupt nicht wahr, weil es in ihren Bereichen entweder nicht zu einer Durchführung des Veränderungsprozesses kam, oder aber weil dieser nach der Durchführung der Phase der Selbstbewertung beendet wurde, es also nicht zu der Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen kam.

5.2.3.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Ausführungen in den beiden vorangehenden Abschnitten verdeutlichten, daß auch das Wirken der Befürworter und Gegner der Veränderungsvorhaben in der Durchführungsphase große Unterschiede aufwies.

Entscheidend für den Veränderungsprozeß ABC/pQMS war das von den Beratern in der Durchführungsphase gewählte Vorgehen, mit dem sie die Zielvorgaben, auf die sie sich im Beratungsvertrag verpflichtet hatten, unbedingt erreichen wollten. Das von ihnen gewählte und von den zentralen Vertretern der MB do Brasil S.A. unterstützte Vorgehen war darauf ausgerichtet, einige grundlegende Veränderungsmaßnahmen festzulegen und diese erst im Anschluß an das offizielle Ende des Projektes umsetzen zu lassen. Die Berater konnten zwar auf viele Bedenken und Anregungen der unmittelbar am Projekt beteiligten Vertreter des Fachbereiches eingehen und versuchen, auf deren Verhalten einzuwirken, doch gegenüber den anderen Betroffenen des Fachbereiches hatten sie diese Möglichkeiten nicht. Vor diesem Hintergrund kam es zu der Ausbildung zweier Gruppen engagierter Befürworter und Gegner des Veränderungsvorhabens im CKD-Bereich. Die Gruppe der Gegner des Veränderungsvorhabens wurde um einige zentrale Akteure um einen Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. verstärkt, die zwar nicht von den unmittelbaren Auswirkungen des Veränderungsvorhabens im CKD-Bereich betroffen waren, sich aber von Beginn an gegen das gesamte Vorhaben wandten.

Demgegenüber entwickelte sich im Veränderungsprozeß EFQM in zahlreichen Fachbereichen eine verbreitete Zustimmung zu dem Vorhaben. Dies lag vermutlich in erster Linie daran, daß man sich

nicht an bestimmten Zielvorgaben zu orientieren hatte und sich offen für die Anregungen und Erwartungen der Vertreter der betroffenen Fachbereiche zeigte. Die Gegner des Veränderungsvorhabens begnügten sich damit, den Veränderungsprozeß in ihren Fachbereichen nicht oder nur in Teilen durchzuführen, waren aber nicht daran interessiert, sich gegen das unternehmensweite Veränderungsvorhaben zu wenden. Die Gruppe der Gegner des Veränderungsvorhabens blieb auf diese Weise in ihrem Wirken lokal begrenzt.

5.2.4 Zusammenfassung zur Durchführung der Veränderungsprozesse

Die grundlegenden Unterschiede, die sich bereits in der Vorbereitungsphase zwischen den beiden untersuchten Veränderungsvorhaben abzeichneten, fanden in der gesamten Phase der Durchführung der beiden Vorhaben, in der sich diese auf einen breiteren Kreis von beteiligten und betroffenen Personen im Unternehmen ausdehnten, eine deutliche Bestätigung:

Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS bestimmten die für den Einsatz der Methodik ABC verantwortlichen Berater klar den Verlauf der Durchführung des Veränderungsvorhabens. Mit Hilfe einer von ihnen standardmäßig zur Erhebung und Analyse der Ist-Situation sowie zur anschließenden Festlegung von Veränderungsmaßnahmen in vergleichbaren Veränderungsprojekten verwandten Methodik versuchten sie zielgerichtet und in einer möglichst kurzen Zeit solche Veränderungen zu erarbeiten, die vor allem der verfolgten Zielsetzungen der Kostenreduktion entsprachen. Sie wollten dadurch in erster Linie die Vorgaben erfüllen, auf die sie sich im Rahmen des Abschlusses ihres Beratungsvertrages verpflichtet hatten. Die an der Durchführungsphase beteiligten Vertreter des Unternehmens richteten sich im wesentlichen nach den Vorstellungen der Berater und verfügten nur über begrenzte Möglichkeiten, auf den Verlauf der gesamten Durchführungsphase Einfluß zu nehmen. Dies hatte zur Folge, daß einerseits die Akzeptanz der meisten Veränderungsmaßnahmen durch die beteiligten Vertreter des untersuchten CKD-Bereiches niedrig ausfiel und andererseits ihre Bereitschaft, sich aktiv und kreativ an der Festlegung der Maßnahmen zu beteiligen, begrenzt war. So kam es vor allem bei der Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen im Anschluß an das offizielle Ende des Veränderungsprojektes zu Schwierigkeiten und Problemen.

Demgegenüber stand im Veränderungsprozeß EFQM die umfassende Beteiligung einer Reihe ausgewählter Akteure der MB do Brasil S.A. an der offenen Durchführung des Veränderungsvorhabens im Mittelpunkt. Sie konnten die Erhebung und Analyse der Ist-Situation wie auch die Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen weitestgehend alleine bestimmen. Aufgrund des dabei gewählten, diskursiven Vorgehens waren die Beteiligten in der Regel darum bemüht, ihre eigenen Vorstellungen und Interessen engagiert in die Veranstaltungen der Durchführungsphase einzubringen und gemeinsame Ergebnisse in den einzelnen Schritten der Phase zu erreichen. Auf diese Weise konnten zum einen die Besonderheiten der untersuchten Fachbereiche berücksichtigt werden und zum anderen die kreativen Potentiale der beteiligten Mitarbeiter genutzt werden.

Die entscheidende Basis für die gesamte Durchführung des Veränderungsprozesses ABC/pQMS bildete letztlich das Vertrauen der am Projekt beteiligten Vertreter der MB do Brasil S.A. in die Wirksamkeit der Vorstellungen und Methoden der Berater. Ein Anzeichen dafür, daß sich dieses Vertrauen nach einer anfänglich beträchtlichen Begeisterung für das gesamte Veränderungsvorhaben im

Verläufe der Durchführungsphase verringerte, stellte der wachsende Einfluß der Veränderungsgegner dar, der im Verlaufe der Durchführung des Projektes beobachtet werden konnte. Der Veränderungsprozeß EFQM basierte im wesentlichen auf der Eigenverantwortung einiger ausgewählter Vertreter des Unternehmens. So hing es ganz entscheidend von deren Motivation und Bereitschaft, sich kreativ an der Durchführung des Veränderungsvorhabens zu beteiligen, ab, ob sich die Durchführung des Vorhabens in den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens als erfolgreich herausstellte. Auf diese Weise entwickelte sich im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM in zahlreichen Fachbereichen eine verbreitete Zustimmung zu diesem Vorhaben, in anderen Bereichen überwog allerdings eine eher gleichgültige Einstellung gegenüber dem Vorhaben.

Abschließend soll auf dem gegenwärtigen Stand der Betrachtungen zum Verlauf der beiden Veränderungsvorhaben zu den in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die empirische Untersuchung formulierten Hypothesen Stellung bezogen werden: Die Ausführungen zu der Durchführungsphase des Veränderungsprojektes ABC/pQMS bestätigen die in der ersten Hypothese geäußerte Vermutung, daß der Versuch der Umsetzung von Veränderungen, die durch eine Reihe von Experten gezielt geplant werden, einigen Grenzen und Einschränkungen unterworfen sein wird. Die praktische Realisierung der unter der Anleitung der Berater von den Vertretern des Projektteams geplanten Veränderungen, die anschließend von den zentralen Führungskräften des betroffenen Fachbereiches genehmigt wurden, verlief tatsächlich nicht so rational und kontrolliert, wie sich dies die beteiligten Vertreter des Fachbereiches und die Berater vorgestellt hatten. Der Hauptgrund hierfür lag in dem von den Beratern und ihrer standardisierten Methodik dominierten Verlauf der gesamten Durchführungsphase, der einerseits dazu führte, daß sich die entwickelten Veränderungen einseitig an dem zentralen Ziel der Kostenreduktion orientierten und andere Aspekte ausgeblendet wurden, und andererseits die Mitarbeit der ausgewählten Vertreter der Fachbereiche wenig kreativ und gleichzeitig vorsichtig ausfallen ließ. Dies bestätigt zugleich die in der zweiten Hypothese formulierte Vermutung, daß gerade die Beteiligung externer klassischer Organisationsberater an Veränderungsprozessen zu einer besonderen Dynamik in diesen Prozessen führen wird, weil sie durch ihre eigenen Interessen, Vorstellungen und standardisierten Konzepte ganz erheblich den Verlauf des Vorhabens beeinflussten. Damit förderten sie maßgeblich die erwähnte expertenzentrierte Planung und trugen zu einer ausgeprägten Politisierung des Veränderungsprozesses bei. Ein Vergleich der Verläufe und Rahmenbedingungen der Durchführungsphase der beiden Veränderungsvorhaben verdeutlicht ferner, daß im Vorhaben EFQM die Qualifikationen und Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter aufgrund ihrer umfassenden Partizipation besser genutzt wurden als die der Vertreter des CKD-Bereiches, die am Vorhaben ABC/pQMS beteiligt waren. Dies bestätigte in Teilen die dritte Hypothese, nach der nur durch die angemessene Berücksichtigung demokratischer Elemente, beispielsweise fairer Entscheidungsverfahren, ein Forum ausgebildet werden kann, in dem die unterschiedlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Interessen der betroffenen Akteure aufeinander abgestimmt, Konflikte gelöst und dadurch die Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse der Veränderungsprozesse geschaffen werden können. Allerdings kam es auch im Veränderungsprozeß EFQM zu Schwierigkeiten bei der Akzeptanz von Veränderungen, insbesondere durch Akteure, die von den Veränderungen betroffen, aber nicht an deren Festlegung beteiligt waren. Demokratische Verfahren entfalten vermutlich nur dann uneingeschränkt ihre positi-

ve Wirkung, wenn sie auf alle Betroffenen ausgeweitet werden. Dies wiederum wird sich, wie teilweise im Veränderungsvorhaben EFQM bereits festgestellt werden konnte, negativ auf die Zielgerichtetheit des gesamten Vorhabens und auf die Einhaltung eventueller Rahmenbedingungen, wie beispielsweise zeitlicher Vorgaben, auswirken. In einer ähnlichen Weise bestätigte sich durch die Betrachtungen der Durchführungsphase der beiden Veränderungsvorhaben zumindest teilweise auch die vierte Hypothese, nach der sich das organisatorische Umfeld, in das die Vorhaben eingebettet sind, sowie deren Verlauf und Rahmenbedingungen gegenseitig beeinflussen werden. Im Veränderungsprozeß EFQM konnte sich unter den am Verlauf des Prozesses beteiligten Vertretern des Unternehmens ein Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation entwickeln, das die Anwendung der erwähnten demokratischen Elemente förderte. Allerdings muß in diesem Zusammenhang einschränkend darauf hingewiesen werden, daß dies nur für die unmittelbar beteiligten Vertreter der einzelnen Fachbereiche, in denen das Veränderungsvorhaben mit dem nötigen Engagement durchgeführt wurde, galt und keineswegs auf alle von dem Vorhaben betroffenen Beschäftigten übertragen werden konnte.

5.3 Abschluß der Veränderungsprozesse

Die dritte Phase des Modells von *Lewin*, das den Orientierungsrahmen für die Darstellung der Fallstudie bildet, ist die Phase des „Refreezing“ (dt.: Wiedereinfrieren). In dieser abschließenden Phase geht es um eine Stabilisierung der erfolgreichen Veränderungen, um sie dauerhaft in das Gesamtsystem der Organisation zu integrieren. Ferner erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Vorhabens und den Möglichkeiten eines weiteren Vorgehens.

In den nachfolgenden Ausführungen zum Abschluß der beiden untersuchten Veränderungsprozesse wird zunächst die Präsentation der Projektergebnisse betrachtet und dann ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen vorgenommen.

5.3.1 Präsentation der Projektergebnisse

In diesem Abschnitt sollen die Präsentation und die Beurteilung der Ergebnisse der beiden untersuchten Veränderungsprozesse betrachtet werden. In Anlehnung an die bisherigen Darstellungen werden zunächst die Veränderungsprozesse ABC/pQMS und EFQM getrennt voneinander beschrieben und dann zusammenfassend miteinander verglichen.

5.3.1.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Die bisherigen Ausführungen zum Verlauf des Veränderungsprozesses ABC/pQMS haben verdeutlicht, daß die Vorbereitung und Durchführung des gesamten Veränderungsvorhabens sehr zielgerichtet verlief. Am Ende des Vorhabens sollte entsprechend die Präsentation erfolgreicher Ergebnisse stehen, die vor allem die Einhaltung der zu Beginn des Veränderungsprojektes vereinbarten Zielvorgaben bestätigen sollten. Sowohl für die beteiligten Vertreter der Gruppe »TaskForce ABC Prozeßmanagement« als auch für die Vertreter der MB do Brasil S.A., die im Kernteam des Projektes mitarbeiteten, war die Präsentation erfolgreicher Ergebnisse von besonderer Bedeutung, um ihre gemeinsame Arbeit fortsetzen und sich einen Zugang zu lukrativen Anschlußprojekten eröffnen zu

können. Dies bestätigte die Aufbereitung der Projektergebnisse für die Abschlußpräsentation, die nachfolgend den Ausgangspunkt der Betrachtungen in diesem Abschnitt bilden wird. Im Anschluß wird der Verlauf der Abschlußpräsentation erörtert:

Aufbereitung der Ergebnisse für die Abschlußpräsentation

Die Aufbereitung der Ergebnisse des gesamten Veränderungsprojektes für die Abschlußpräsentation wurde ausschließlich von den beteiligten Beratern vorgenommen. Diese orientierten sich dabei an einer Vorlage, die sie standardmäßig zur Aufbereitung der Ergebnisse in den von ihnen betreuten, auf der Methodik ABC basierenden Projekten verwandten.

Die Berater erstellten auf diese Weise eine umfangreiche Abschlußdokumentation, mit der sie vor allem die erfolgreiche Realisierung der zu Projektbeginn vereinbarten Zielvorgaben dokumentieren wollten. Die Abbildung 28 gibt einen Überblick über den Aufbau dieser Abschlußdokumentation:

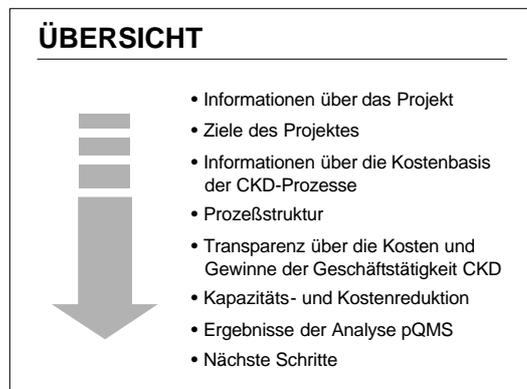


Abbildung 28: Übersicht über die Abschlußdokumentation des Veränderungsprojektes ABC/pQMS³¹³

Die in der Abbildung dargestellte Übersicht orientiert sich an einer Darstellung, die von den Beratern in dieser Form an den Anfang der Abschlußdokumentation gestellt wurde. Wie die Übersicht verdeutlicht, bildeten einige Informationen über das Projekt den ersten Teil der Dokumentation. Die Berater beschrieben in diesem Teil überblicksartig die Projektorganisation, den zeitlichen Verlauf und die grundlegenden Ziele des Veränderungsvorhabens. Als grundlegende Ziele gaben sie die transparente Darstellung der Ist-Situation des untersuchten CKD-Bereiches und die Erarbeitung eines Vorschlages für eine Soll-Situation durch die Festlegung von Aktionsplänen und zugehörigen Einsparungspotentialen für den Bereich an. Im zweiten Teil gingen die Berater ausführlich auf die mit dem Projekt verfolgten Ziele ein. Neben einigen Zielen, die die beiden erwähnten grundlegenden Ziele konkretisierten, führten sie auch ein Ziel an, das die Erhöhung der Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen sowie der Zufriedenheit der Kunden des CKD-Bereiches betraf und sich auf die Methodik pQMS bezog. Inwieweit diese Ziele, vor allem das zuletzt genannte, durch die Ergebnisse des Veränderungsprojektes erreicht wurden, wird im Rahmen der Beurteilung der Projektergebnisse im abschließenden Kapitel zum Ausblick auf die weiteren Entwicklungen im Veränderungsprojekt betrachtet. Mit dem dritten Teil der Abschlußdokumentation wollten die Berater einige

³¹³ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Apresentação*, 1999a, S. A.2.2. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

Informationen zu der im Veränderungsprojekt für die Prozeßstruktur des CKD-Bereiches verwandten Kostenbasis geben. Zu diesem Zweck beschrieben sie die in der Kostenbasis berücksichtigten Kostenarten und ihre jeweilige Höhe und stellten anhand eines Beispiels die gesamten Kosten dar, die zur Bewertung der Arbeitsaufgaben der betroffenen Mitarbeiter erhoben wurden. Ferner gaben die Berater einen Überblick über die prozeßorientierte Umverteilung der erhobenen Kosten mit Hilfe der Methodik ABC. Im anschließenden vierten Teil der Dokumentation präsentierten die Berater die mit Kapazitäten und Kosten bewertete Prozeßstruktur des CKD-Bereiches. Dazu nutzten sie die Ergebnisse, die sie im Anschluß an die Erhebung der Ist-Situation bereits den Vertretern des Managementteams und denen des Projektteams vorgestellt hatten.³¹⁴ Sie erweiterten die damals verwandte Darstellung um einige ergänzende Schaubilder, aus denen jeweils die am höchsten bewerteten Bestandteile der Prozeßstruktur auf den einzelnen Ebenen dieser Struktur entnommen werden konnten. Im fünften Teil der Abschlußdokumentation ergänzten sie diese Darstellungen, indem sie die Erlöse des Fachbereiches mit in die Betrachtungen einbezogen. Sie unterschieden hierzu die im vereinbarten Untersuchungszeitraum abgewickelten Projekte des CKD-Bereiches, in deren Verlauf den Kunden bestimmte Produkte und Dienstleistungen verkauft wurden. Für jedes dieser Projekte wurden die Erlöse, die Kosten und daraus ihr Deckungsbeitrag ermittelt und in vielfältigen Varianten dargestellt. Mit diesen Darstellungen wollten die Berater den Führungskräften des CKD-Bereiches eine Basis für strategische Entscheidungen zur Gestaltung der zukünftigen Geschäftstätigkeit des CKD-Bereiches zur Verfügung zu stellen. Der Schwerpunkt der gesamten Abschlußdokumentation lag auf ihrem sechsten Teil, in dem die Berater die Einsparungspotentiale der festgelegten Veränderungsmaßnahmen präsentierten. Als exemplarisch für diesen Teil kann das in der Abbildung 29 dargestellte Schaubild betrachtet werden, mit dem die Berater das zentrale Ergebnis des gesamten Veränderungsvorhabens präsentierten:

³¹⁴ Vgl. die Abbildung 23 im Abschnitt 5.2.1.1 der vorliegenden Arbeit.

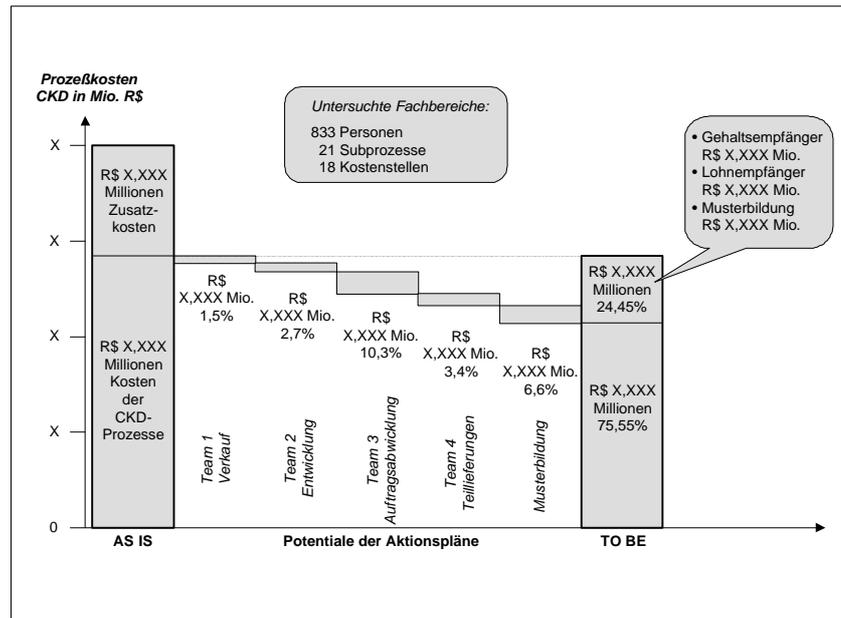


Abbildung 29: Präsentation des zentralen Ergebnis des Veränderungsprozesses ABC/pQMS³¹⁵

Das in der Abbildung 29 dargestellte Schaubild verdeutlicht die großen Einsparungen, die mit den festgelegten Veränderungsmaßnahmen erreicht werden sollten. Auf Wunsch der Vertreter der MB do Brasil S.A. wurden in dem dargestellten Schaubild die konkreten Kostenwerte durch die Angaben „X“ oder „X,XXX“ ersetzt, wobei die Genauigkeit der Angaben im Original berücksichtigt wurde. Die ermittelten Einsparungspotentiale wurden in fünf Gruppen zusammengefaßt und von links nach rechts nebeneinander gestellt. Die erste bis vierte Gruppe umfaßte jeweils die Summe der Einsparungen der Veränderungsmaßnahmen, die in den entsprechend numerierten Veranstaltungen mit den Teilgruppen des Projektteams erarbeitet wurden, die die Festlegung der Maßnahmen vorgenommen hatten.³¹⁶ Ergänzend betraf die fünfte Gruppe die Einsparungspotentiale der Veränderungsmaßnahmen, die von den Beratern in Zusammenarbeit mit den Vertretern des Managementteams bestimmt worden waren. Durch die im gesamten Schaubild verwandten sehr exakten Angaben versuchten die Berater eine hohe Genauigkeit der zu erwartenden Kosteneinsparungen zu vermitteln. Die Beschreibung der Erhebung und Analyse der Ist-Situation sowie die Festlegung der Veränderungsmaßnahmen haben jedoch verdeutlicht, daß eine solche Genauigkeit nicht unbedingt berechtigt war. Da die Einsparungspotentiale aller festgelegten Veränderungsmaßnahmen auf die gesamte Kostenbasis der Prozeßstruktur bezogen nur zu einer prozentualen Einsparung von ungefähr 16,7 Prozent geführt hätten und damit die Zielvorgabe von 20 bis 30 Prozent verfehlt worden wäre, modifizierten die Berater die Kostenbasis so, daß sie rund ein Drittel der gesamten Kosten der Prozeßstruktur als nicht beeinflussbare Zusatzkosten definierten und aus der Kostenbasis herausnahmen. Dies führte zu der im linken Teil der Abbildung 29 ersichtlichen Zweiteilung der Kostenbasis der Ist-Situation. Neben Garantie-, Transport- und Verpackungskosten wurden in den Block der Zusatzkosten auch die Kosten bestimmter Aktivitäten aufgenommen, an denen keine Veränderungen vorge-

³¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Apresentação*, 1999a, S. A.2.46. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

³¹⁶ Vgl. hierzu auch die ausführlicheren Darstellungen in Kapitel 5.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

nommen werden konnten. Durch diese Anpassung der Kostenbasis ergab sich ein prozentuales Einsparungspotential in Höhe von 24,45 Prozent. Dieser Wert lag in der Bandbreite von 20 bis 30 Prozent, auf die sich die Berater als Zielvorgabe zu Beginn des Veränderungsprojektes verpflichtet hatten.

Aufbauend auf dem betrachteten Schaubild ergänzten die Berater den sechsten Teil ihrer Abschlußdokumentation um zahlreiche weitere Darstellungen, mit denen sie die Einsparungspotentiale der Veränderungsmaßnahmen unter verschiedenen Perspektiven betrachteten. Weiterhin präsentierten sie eine Liste aller Veränderungsmaßnahmen, die eine kurze Beschreibung der Maßnahme, die ermittelten Potentiale zur Einsparung von Kosten und Kapazitäten sowie die beiden Namen der für die Umsetzung verantwortlichen Vertreter aus dem Managementteam und dem Projektteam umfaßte. Diese Angaben erzeugten den Eindruck einer genauen und überzeugenden Vorbereitung der einzelnen Veränderungsmaßnahmen.

Als eine Ergänzung konnte der nächste Teil der Abschlußdokumentation aufgefaßt werden, der die Ergebnisse der Verwendung der Methodik pQMS darstellte. Alleine die Trennung dieser Ergebnisse von den bereits erwähnten Ergebnissen, die mit Hilfe der Methodik ABC gewonnen wurden, verdeutlichte, daß die Integration der beiden Methoden im Veränderungsprojekt aufgrund der zeitlichen Engpässe bei der Anwendung der Methodik pQMS nicht erreicht werden konnte.³¹⁷ Im Mittelpunkt der Darstellungen dieses Teils der Dokumentation standen die Ergebnisse der Befragungen der externen Kunden des CKD-Bereiches. Aus diesen Befragungen ermittelten die zuständigen Berater die zentralen Schwachstellen der Leistungen des CKD-Bereiches. Diese stellten sie in einer zweidimensionalen Matrix dar. Ein Beispiel einer solchen Matrix kann der Abbildung 30 entnommen werden:

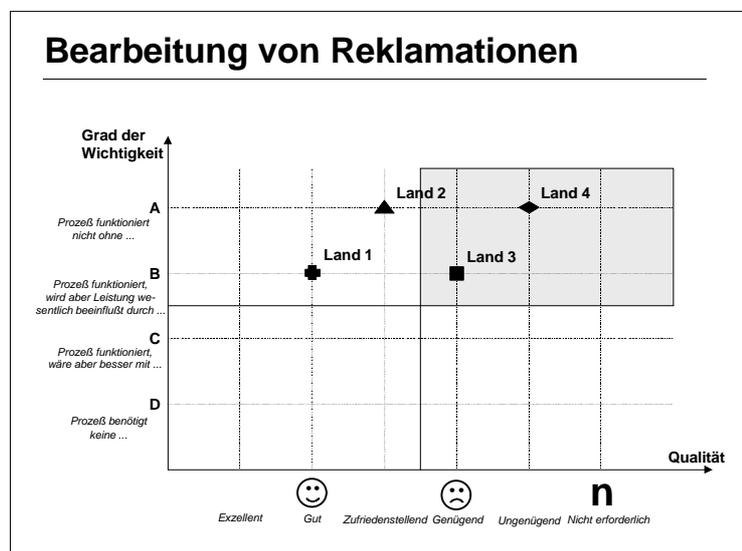


Abbildung 30: Beispiel für eine mit Hilfe der Methodik pQMS ermittelte zentrale Schwachstelle des CKD-Bereiches³¹⁸

³¹⁷ Zu den Gründen dieser nicht erreichten Integration vgl. die Ausführungen in den Kapiteln 5.2.1.1 und 5.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

³¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Apresentação*, 1999a, S. A.2.66. Alle portugiesischen Bezeichnungen wurden ins Deutsche übersetzt.

In dem Schaubild der Abbildung wurden auf Wunsch der Vertreter der MB do Brasil S.A. die Namen der betroffenen Länder, aus denen die Partner der Befragung kamen, durch die Bezeichnung „Land X“ ersetzt. Die Abbildung verdeutlicht die Übersichtlichkeit und Einfachheit der Darstellung: Die Länder wurden anhand der der jeweiligen Fragestellung zugewiesenen Bedeutung und Qualität in die Matrix eingeordnet. Alle Länder, die dadurch dem grau hinterlegten Bereich der Matrix zugeordnet wurden, sollten auf die zentralen Schwachstellen der Leistungen des CKD-Bereiches hinweisen. Alle in der Abschlusdokumentation auf diese Weise präsentierten Ergebnisse der Befragungen der externen Klienten des CKD-Bereiches unterschieden sich lediglich in der betrachteten Fragestellung und der Position der Länder in der Matrix.³¹⁹

Im letzten Teil der Abschlusdokumentation stellten die Berater einige Empfehlungen für die nächsten Schritte des Veränderungsprojektes dar. Diese Empfehlungen bezogen sich auf die Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen, die zukünftige Strategie des CKD-Bereiches, die Realisierung der ermittelten Einsparungspotentiale, die von den externen Kunden angegebenen Schwachstellen des Bereiches und die weitere Nutzung des ABC-Modells. Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit diesen Punkten wird weiter unten im Abschnitt zum Ausblick auf die weiteren Entwicklungen erfolgen.

Verlauf der Abschlußpräsentation

Die Präsentation der Abschlusdokumentation fand im Rahmen dreier Veranstaltungen statt und wurde im wesentlichen von den für die Methodik ABC verantwortlichen Beratern vorgenommen, während ein Berater, der für den Einsatz der Methodik pQMS zuständig war, lediglich einige ergänzende Ergebnisse aus den durchgeführten Befragungen der externen Kunden des CKD-Bereiches vortrug. Zunächst stellten die Berater den Vertretern des Projektteams die Ergebnisse des Veränderungsprojektes vor, im Anschluß den Führungskräften aus dem Managementteam und abschließend einigen Vertretern des Vorstandes der MB do Brasil S.A. In allen drei Veranstaltungen präsentierten die Berater jeweils nur Teile aus der umfangreichen Abschlusdokumentation. Nachfolgend soll der Verlauf der drei Veranstaltungen einzeln betrachtet werden:

Die Veranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse vor den Vertretern des Projektteams wurde von den Beratern in erster Linie als eine Probe für die beiden anderen Veranstaltungen angesehen. So wies beispielsweise einer der Berater in einem Interview auf die große Bedeutung dieser Veranstaltung hin, um die Wirkungen der präsentierten Ergebnisse zu testen.³²⁰ Ferner betrachteten die Berater die Veranstaltung als gute Gelegenheit, um den Vertretern des Projektteams ihren Dank für die erbrachte Arbeit im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprojektes auszudrücken und sie für ihre Leistungen eingehend zu loben.³²¹ Die Berater versuchten durch ihr gewohnt über-

³¹⁹ Verglichen mit den ursprünglichen Zielen, die mit der Methodik pQMS in dem Veränderungsprojekt verfolgt werden sollten, waren diese Ergebnisse überraschend einfach. Zu den grundsätzlich mit der Methodik pQMS verfolgten Ziele vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1 dieser Arbeit.

³²⁰ Der Berater betonte in diesem Interview, daß er sich von der Präsentation der Ergebnisse vor dem Projektteam vor allem einen Aufschluß über evtl. schwer nachvollziehbare oder diskussionsbedürftige Punkte der Präsentation erhoffte. Vgl. das Interview ABC-I-280899.

³²¹ Vgl. die teilnehmende Beobachtung ABC-B-2508260899.

zeugendes Auftreten gezielt das Bild eines für alle zufriedenstellenden und erfolgreichen Abschlusses des Projektes zu vermitteln, was ihnen offensichtlich gelang. Während der gesamten Veranstaltung kam es zu keinen Fragen, Diskussionen oder irgendeiner Form von Kritik. Als die Berater gegen Ende der Veranstaltung die Vertreter des Projektteams um deren Beurteilung des Veränderungsprojektes baten, waren die Rückmeldungen ausnahmslos positiv.³²² Diese positive Beurteilung bezog sich sowohl auf den Verlauf des Projektes und die erreichten Ergebnisse als auch auf die Zufriedenheit mit der eigenen Beteiligung an dem Projekt. Lediglich die hohe zeitliche Belastung in den zurückliegenden Wochen wurde von einigen Vertretern vorsichtig kritisiert.

Die Veranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse vor den Vertretern des Managementteams fand nur einen Tag später statt.³²³ Die Berater waren in dieser Veranstaltung in erster Linie daran interessiert, Ergebnisse zu präsentieren, mit denen sie die Führungskräfte von dem Erfolg des durchgeführten Projektes überzeugen konnten. Ähnlich wie in zahlreichen anderen Veranstaltungen in der Phase der Vorbereitung und der Durchführung des Veränderungsprojektes waren die Berater darum bemüht, eine rundum professionelle Präsentation der Ergebnisse vorzunehmen. Sie versuchten zu diesem Zweck, die Veranstaltung zielgerichtet durchzuführen und Diskussionen möglichst zu vermeiden. Zwar erwähnten sie zu Beginn der Präsentation, daß Zwischenfragen jederzeit erwünscht wären, waren dann aber dennoch während des gesamten Verlaufes der Veranstaltung bemüht, diese möglichst schnell und bestimmt zu beantworten, um so eventuelle Anschlußdiskussionen zu umgehen, die zu Zweifeln an den präsentierten Ergebnissen hätten führen können. Dies gelang ihnen offensichtlich ganz gut, denn sie konnten den Verlauf in ihrem Sinne dominieren und größere Diskussionen tatsächlich vermeiden. Zu einer – aus ihrer Sicht – kritischen Situation kam es lediglich zweimal: Zunächst wandte sich der Leiter des CKD-Bereiches mit der Frage nach dem Verbleib der Antworten auf den Fragenkatalog, der den Beratern zu Beginn der Durchführungsphase des Projektes übergeben worden war, an die Berater. Diese hatten bewußt darauf verzichtet, den Fragenkatalog in die Abschlußdokumentation aufzunehmen, weil sie sich nicht in der Lage sahen, alle in diesem Katalog aufgeführten Fragestellungen anhand der erarbeiteten Projektergebnisse zu beantworten.³²⁴ Die Berater waren jedoch auf diese Frage nach dem Verbleib der Antworten auf den Fragenkatalog vorbereitet, denn sie wiesen ohne zu zögern darauf hin, daß sie alle präsentierten Ergebnisse als ausreichend betrachteten, um mit diesen die wesentlichen Fragestellungen des Kataloges zu beantworten. Ergänzend erklärten sie sich bereit, im Anschluß an die Veranstaltung einen Termin mit dem Leiter des CKD-Bereiches zu vereinbaren, um diese Fragen gemeinsam mit ihm zu behandeln. Auf diese Weise konnten die Berater vor allem Diskussionen zu einigen Fragen aus dem Katalog umgehen, deren Beantwortung ihrer Einschätzung nach in dem Fachbereich umstritten war und unter den anwesenden Führungskräften zu Diskussionen hätte führen können. Sie gingen vermutlich davon aus, daß an dem angebotenen Treffen mit dem Leiter des CKD-Bereiches die betroffenen Führungskräfte nicht beteiligt werden würden. Der Vorschlag der Berater wurde von der leitenden Führungskraft des CKD-Bereiches akzeptiert. Die zweite problematische Situation ergab sich, als

³²² Vgl. die teilnehmende Beobachtung *ABC-B-2508260899*.

³²³ Die nachfolgenden Ausführungen zu dem Verlauf dieser Veranstaltung basieren auf der teilnehmenden Beobachtung *ABC-B-2508260899*.

³²⁴ Vgl. das Interview *ABC-I-250899b*.

ein Vertreter aus dem Controlling, der im Managementteam mitarbeitete, während der Präsentation die verwandte Kostenbasis in Frage stellte, deren Gesamtwert er als zu gering betrachtete. Der zu diesem Zeitpunkt präsentierende Berater rechtfertigte die Kostenbasis dadurch, daß sie in Abstimmung mit einem Mitarbeiter des Vertreters aus dem Controlling definiert worden wäre. Der Vertreter aus dem Controlling zeigte sich zwar nach wie vor erstaunt, verzichtete jedoch auf eine weitere Auseinandersetzung und wollte die Angelegenheit in Ruhe nach der Veranstaltung prüfen. Der übrige Ablauf der Veranstaltung zur Präsentation der Projektergebnisse des Veränderungsvorhabens im CKD-Bereich verlief sehr zielgerichtet und unproblematisch.

Die dritte Veranstaltung zur Präsentation der Ergebnisse vor einem kleinen Kreis von Vertretern des Vorstandes der MB do Brasil S.A. verlief sehr ähnlich wie die Veranstaltung mit den Führungskräften aus dem Managementteam. Da die Vertreter des Vorstandes am Ende der Veranstaltung über die Fortsetzung der Projektreihe ABC/pQMS entscheiden wollten, waren die Berater in erster Linie darum bemüht, die Projektergebnisse so zu präsentieren, daß sie von den Vertretern des Vorstandes als Erfolg bewertet werden konnten. Gleichzeitig versuchten die Berater, die Mitglieder des Vorstandes von der Bedeutung ihrer Beteiligung und ihres Veränderungskonzeptes für weitere Projekte in anderen Fachbereichen der MB do Brasil S.A. zu überzeugen. Da einige der teilnehmenden Vertreter des Vorstandes wenig Zeit für die Veranstaltung hatten, beschränkten die Berater die Präsentation auf die zentralen Ergebnisse des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich. So wurden beispielsweise die Ergebnisse, die mit Hilfe der Methodik pQMS ermittelt wurden, gar nicht dargestellt. Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Veranstaltungen beendeten die Berater ihre Präsentation mit einer Reihe von Vorschlägen für Fachbereiche, in denen ihrer Meinung nach weitere Projekte der dargestellten Art erfolgversprechend durchgeführt werden könnten. Wie die Reaktion der Mitglieder des Vorstandes auf diese Vorschläge ausfiel, wird im abschließenden Kapitel zum Ausblick auf die weiteren Entwicklungen erörtert. Auffällig an der gesamten Veranstaltung vor den Vorstandsvertretern war, daß es kaum zu Zwischenfragen oder Diskussionen kam und auch keinerlei Kritik an den präsentierten Ergebnissen geübt wurde. Die Berater führten die Veranstaltung sehr zielgerichtet und überzeugend durch.

5.3.1.2 Veränderungsprozeß EFQM

Die Präsentation der Projektergebnisse fand im Veränderungsprozeß EFQM auf zwei Ebenen statt. Zum einen stellten die einzelnen Fachbereiche, in denen die Selbstbewertungsprozesse durchgeführt sowie Veränderungen festgelegt und umgesetzt wurden, die dabei erzielten Ergebnisse vor, zum anderen sammelten und präsentierten die Vertreter des Kernteams und des Projektteams einige zentrale Ergebnisse des unternehmensweiten Veränderungsprojektes. Nachfolgend sollen die Präsentationen der Projektergebnisse auf diesen beiden Ebenen getrennt voneinander betrachtet werden:

Auf der Ebene der Fachbereiche fielen die Ergebnisse und damit auch deren Präsentation aufgrund der unterschiedlichen Verläufe der Phase der Durchführung des Veränderungsprozesses in den einzelnen Bereichen teilweise sehr verschieden aus. Dennoch kam es in den Fachbereichen, in denen sich die Vertreter der Bereiche engagiert für einen erfolgreichen Verlauf des Veränderungsvorhabens einsetzten, zu einer Ausbildung und Präsentation ähnlicher Projektergebnisse. Exemplarisch soll die Ausbildung und Präsentation der Ergebnisse in einem solchen Fachbereich dargestellt wer-

den: Es handelt sich um den Fachbereich „Materiallogistik“, der bereits als Grundlage für die Beispiele zum Verlauf der Erhebung und Analyse der Ist-Situation der Fachbereiche sowie zur Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen in den Abschnitten 5.2.1.2 und 5.2.2.2 dieser Arbeit diente. Rund zwei Monate nach der beschriebenen Veranstaltung zur Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen trafen sich die beteiligten Vertreter des Fachbereiches erneut, um eine Bestandsaufnahme zum Fortschritt der Umsetzung der Maßnahmen vorzunehmen. Den Termin für dieses Treffen hatten die Vertreter bereits am Ende der genannten Veranstaltung vereinbart, so daß alle Vertreter die Umsetzung der von ihnen betreuten Maßnahmen gezielt auf diesen Termin hin ausrichten konnten. Nach einer Darstellung des bisherigen Verlaufes der Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen diskutierten die beteiligten Vertreter des Fachbereiches mögliche Anpassungen für die Maßnahmen, bei deren Umsetzung Probleme aufgetreten waren. So wurde beispielsweise für die Veränderungsmaßnahme, durch die der Prozeß der Problembearbeitung bei der Verwendung eines im Bereich eingesetzten DV-Systems für die betroffenen Beschäftigten erleichtert werden sollte,³²⁵ festgelegt, daß man mit den Verantwortlichen des Dienstleisters Debis-Humaitá nach einem Kompromiß suchen wollte. Vorgeschlagen wurde, daß sich die Beschäftigten beim Auftreten eines Problems zunächst bei ihren Kollegen nach der Lösung des Problems erkundigen sollten und sich erst dann an die zuständigen Vertreter der Debis-Humaitá wenden sollten, wenn sie durch ihre Kollegen keine Lösung des Problems erhielten. Gleichzeitig sollte den Vertretern der Debis-Humaitá das Angebot unterbreitet werden, die Veränderung im Prozeß der Problembearbeitung zunächst in einem Zeitraum von einem Monat zu erproben und dann eine endgültige Entscheidung über die Umstellung des Prozesses vorzunehmen. Die Vertreter des Fachbereiches waren sich sicher, dadurch den Bedenken der Vertreter der Debis-Humaitá entgegenzutreten zu können, die Veränderung führte zu einem erhöhten Arbeitsaufwand für die betroffene Betreuungsgruppe. Insgesamt entwickelte sich im Verlaufe des Treffens der Vertreter des Fachbereiches ein von allen geteiltes Bild der bis zu diesem Zeitpunkt erreichten Ergebnisse des Veränderungsvorhabens, das in weiteren Treffen ausgebaut werden sollte. Auf diese Weise sollte über einen längeren Zeitraum hinweg ein Ergebnis des Veränderungsprozesses entstehen, das in Stufen von den beteiligten Vertretern des Fachbereiches bestimmt wurde und als ein gemeinsamer Konsens betrachtet werden konnte.

Allerdings konnte bei der Präsentation des aktuellen Standes der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen nicht vermieden werden, daß einige Vertreter der betroffenen Fachbereiche sich darum bemühten, die von ihnen verantworteten Maßnahmen zu positiv darzustellen, um das eigene Ansehen zu verbessern.³²⁶ Da jedoch die gesamte Durchführung des Veränderungsprozesses darauf ausgerichtet war, die Veränderungsmaßnahmen gemeinsam festzulegen und in Teilen auch gemeinsam umzusetzen, war das Interesse der meisten Vertreter der Fachbereiche begrenzt, sich auf diese Weise in den Vordergrund zu stellen. Das gewählte Vorgehen führte teilweise sogar zu einer sehr differenzierten Beschreibung der jeweiligen Situation der Bereiche und der Umsetzung der vereinbarten Veränderungsmaßnahmen.³²⁷ Dies ermöglichte eine größtenteils konstruktive Auseinandersetzung

³²⁵ Vgl. auch die detailliertere Darstellung dieses Beispiels in Kapitel 5.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

³²⁶ Vgl. hierzu das Interview *EFQM-I-180700*.

³²⁷ Vgl. die Einschätzung eines Vertreters des Kernteams im Interview *EFQM-I-180700*.

mit den beabsichtigten Veränderungen in den meisten der betroffenen Fachbereichen. Eine ausführlichere Betrachtung dieser Thematik wird im Rahmen der Beurteilung der Projektergebnisse im Kapitel 5.3.2.2 der vorliegenden Arbeit erfolgen.

In einigen anderen Fachbereichen, in denen die Durchführung des Veränderungsvorhabens EFQM mit weniger Engagement und Motivation erfolgte, fiel die Präsentation der Ergebnisse deutlich enttäuschender aus. So kam es in einigen Bereichen, in denen das gesamte Veränderungsvorhaben bereits mit der Durchführung der Selbstbewertungsprozesse weitestgehend beendet wurde,³²⁸ sogar zu überhaupt keiner Präsentation und Auseinandersetzung mit Veränderungen. Die wenigen Veränderungen in diesen Bereichen lagen alleine im Verantwortungsbereich einiger am Vorhaben beteiligter Vertreter der Bereiche und stießen auf wenig Interessen bei den anderen Akteuren der Bereiche.

Die Vertreter des Kernteams und des Projektteams waren an den Veranstaltungen zur Präsentation der Zwischenergebnisse und Ergebnisse des Veränderungsprojektes in den Fachbereichen nur am Rande beteiligt, indem sie den Vertretern der Bereiche einige unterstützende Informationen, die beispielsweise das EFQM-Modell betrafen, zur Verfügung stellten. Umgekehrt wurden die Vertreter des Kernteams und die des Projektteams von den Fachbereichen über die jeweiligen Entwicklungen und Ergebnisse des Veränderungsvorhabens auf dem Laufenden gehalten. Die Entscheidung über die Form und den Umfang der Informationen, die den Vertretern des Kernteams und des Projektteams von den Bereichen zur Verfügung gestellt wurden, lag alleine bei den Vertretern der Bereiche. So ließen sich zwischen den einzelnen Fachbereichen durchaus Unterschiede in der Bereitschaft beobachten, den Vertretern des Kernteams und des Projektteams Einblick in ihre jeweiligen Ergebnisse zu gewähren. Da jedoch das Verhältnis der Vertreter des Kernteams und des Projektteams zu den meisten Fachbereichen, nicht zuletzt aufgrund der positiven Zusammenarbeit in den Veranstaltungen zur Selbstbewertung der Ist-Situation der jeweiligen Bereiche, sehr gut war, verfügten sie über entsprechende Möglichkeiten, sich über den jeweiligen Stand des Veränderungsprozesses und über die bereits erreichten Ergebnisse zu informieren. Einige Fachbereiche waren sogar von sich aus daran interessiert, die Vertreter des Kernteams und des Projektteams über die Entwicklungen des Veränderungsprojektes beständig auf dem Laufenden zu halten, weil sie sich dazu geeignete Hinweise zur methodischen Unterstützung des von ihnen eingeschlagenen Weges erhofften oder einfach die erzielten Erfolge darstellen wollten.³²⁹

Die Vertreter des Kernteams und des Projektteams waren darum bemüht, sich kontinuierlich einen Überblick über die Situation des Veränderungsvorhabens EFQM in allen Fachbereichen zu verschaffen. Zum einen wollten sie auf diese Weise dazu beitragen, positive Erfahrungen zwischen den einzelnen Bereichen auszutauschen, zum anderen versuchten sie auf einer allgemeinen Ebene die Ergebnisse des gesamten Veränderungsprozesses zusammenzufassen. Ursprünglich planten sie, die Ergebnisse der Veranstaltungen zur Selbstbewertung, die von den einzelnen Fachbereichen in Form eines Zwischenberichtes beschrieben worden waren, zu einer gemeinsamen Fallstudie zur Situation der MB do Brasil S.A. zusammenzufassen und einige Ergebnisse zu den festgelegten Verände-

³²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.2.2 der vorliegenden Arbeit.

³²⁹ Vgl. das Interview *EFQM-I-180700*.

rungsmaßnahmen und deren Umsetzung zu ergänzen. Aufgrund des hohen damit verbundenen Aufwandes sahen sie letztlich jedoch von diesem Vorhaben ab und erstellten lediglich einen Bericht für den Vorstand und andere interessierte Akteure des Unternehmens, in dem sie diese über die Ergebnisse des erstmaligen Einsatzes des EFQM-Modells im Rahmen eines unternehmensweiten Veränderungsprozesses unterrichteten und vorschlugen, das begonnene Veränderungsvorhaben fortzusetzen, indem einmal jährlich in allen interessierten Fachbereichen eine Selbstbewertung mit Hilfe des EFQM-Modells stattfinden sollte. Bei der Erstellung ihres Berichtes achteten die Vertreter des Kernteams und des Projektteams darauf, die Situation in den Fachbereichen und den Verlauf der Veränderungsbemühungen sehr allgemein darzustellen. Sie verzichteten darauf, konkrete Ergebnisse der einzelnen Bereiche zu veröffentlichen oder die Bereiche in irgendeiner Form miteinander zu vergleichen. So wurden auch die Fachbereiche, die sich gegen eine Durchführung des Veränderungsprozesses entschieden hatten, nicht kritisiert. Man erhoffte sich dadurch vor allem, sie zu einer Teilnahme an dem Veränderungsvorhaben in den folgenden Jahren bewegen zu können.

5.3.1.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Beschreibungen in den beiden vorangehenden Abschnitten haben eine sehr unterschiedliche Präsentation der Ergebnisse in den untersuchten Veränderungsprozessen verdeutlicht.

Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS wurden die Aufbereitung der Projektergebnisse für die Abschlußdokumentation und der Verlauf der drei Abschlußpräsentationen wesentlich von den Beratern bestimmt. Sie verfolgten das Ziel, überzeugende Projektergebnisse zu präsentieren, um sich die Beteiligung an lukrativen Anschlußprojekten offen zu halten. Durch eine geeignete Aufbereitung der Ergebnisse des Veränderungsprojektes in der Abschlußdokumentation und ein professionelles Auftreten in den Veranstaltungen zur Präsentation der Projektergebnisse gelang ihnen dies recht überzeugend. So konnten sie vor allem eine kritische Auseinandersetzung der Vertreter der MB do Brasil S.A. mit den präsentierten Ergebnissen verhindern, obwohl die Selektivität der erhobenen Daten zur Beschreibung der Ist-Situation, die Ungenauigkeit der Kostenbasis und der prozeßorientierten Umlage der Kosten, die für die Veränderungsmaßnahmen ermittelten Einsparungspotentiale sowie die von ihnen vorgenommene Anpassung der Kostenbasis zur Verbesserung des prozentualen Ergebnisses der Gesamteinsparung vielfältigen Anlaß zu Kritik an den präsentierten Ergebnissen gegeben hätten. In diesem Zusammenhang wirkte sich, aus ihrer Sicht, auch als positiv aus, daß sie die Akteure der MB do Brasil S.A., die als Vertreter des Managementteams und des Projektteams an der Durchführung des Veränderungsprojektes beteiligt waren, schon während des gesamten Projektverlaufes auf die präsentierten Ergebnisse vorbereitet hatten, so daß von diesen keine Anstöße zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Projektes zu erwarten waren. Die präsentierten Ergebnisse stellten deshalb gewissermaßen einen zwischen den Beratern und den Vertretern des Managementteams und des Projektteams über einen längeren Zeitraum hinweg ausgehandelten Konsens dar.

Demgegenüber entwickelten sich die Ergebnisse im Veränderungsprozeß EFQM in den meisten Fachbereichen über einen längeren Zeitraum hinweg als Konsens zwischen den beteiligten Vertretern der jeweiligen Bereiche. Aufgrund der offenen und konstruktiven Atmosphäre in den Veranstaltungen des Veränderungsprojektes ergab sich dabei ein sehr differenziertes Bild der erreichten Ergeb-

nisse. In einigen anderen Fachbereichen, in denen die Durchführung des Veränderungsvorhabens EFQM mit weniger Engagement und Motivation erfolgte, fiel die Präsentation der Ergebnisse allerdings deutlich enttäuschender aus. Ergänzend bemühten sich die Vertreter des Kernteams und des Projektteams um die Erstellung eines Berichtes, in dem die Ergebnisse aller Fachbereiche der MB do Brasil S.A. zusammengefaßt wurden. Kennzeichnend war die allgemeine Darstellung der unternehmensweit erzielten Ergebnisse des Veränderungsvorhabens EFQM ohne auf konkrete Ergebnisse in den einzelnen Bereichen einzugehen und Vergleiche zwischen den Fachbereichen vorzunehmen.

Im Mittelpunkt der Präsentation der Ergebnisse des Veränderungsprozesses ABC/pQMS standen quantitative Darstellungen. Die Beurteilung des Erfolges des Veränderungsprojektes sollte damit weitestgehend auf die Zielsetzung begrenzt werden, Einsparungspotentiale in der bereits vor Projektbeginn vereinbarten Höhe von 20 bis 30 Prozent der gesamten Kosten des CKD-Bereiches zu erreichen. Im Veränderungsprozeß EFQM hingegen betrafen die dargestellten Ergebnisse auch qualitative Ziele wie die Förderung der Persönlichkeit der Beschäftigten oder die Verbesserung ihrer Zusammenarbeit untereinander.

5.3.2 Ausblick auf die weiteren Entwicklungen

Aufbauend auf der Darstellung der Beurteilung der Projektergebnisse durch die zentralen Akteure der MB do Brasil S.A. soll in diesem Kapitel ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen in den beiden untersuchten Veränderungsprozessen vorgenommen werden. Dabei werden zunächst die Veränderungsprozesse ABC/pQMS und EFQM getrennt voneinander betrachtet und dann zusammenfassend miteinander verglichen.

5.3.2.1 Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Am Beginn der Ausführungen in diesem Abschnitt wird die Darstellung der Beurteilung der Projektergebnisse durch die zentralen Vertreter der MB do Brasil S.A. stehen. Im Anschluß daran werden die Vorschläge der Berater für eine Fortsetzung der Projektreihe ABC/pQMS beschrieben. Aufbauend auf der Beurteilung der Ergebnisse und den von den Beratern präsentierten Vorschlägen zur Fortsetzung der Projektreihe wird abschließend die Entscheidung des Vorstandes der MB do Brasil S.A. betrachtet, mit der sich dieser gegen die Fortsetzung des Projektes aussprach.

Beurteilung der Projektergebnisse

Die Darstellungen zum gesamten bisherigen Verlauf des Veränderungsprozesses haben die große Bedeutung verdeutlicht, die den zu ermittelnden Einsparungspotentialen sowohl von den Beratern als auch von den beteiligten Vertretern der MB do Brasil S.A. beigemessen wurde. Entsprechend sollte sich auch die Beurteilung der Projektergebnisse an den präsentierten Potentialen zur Reduktion der Kosten des betrachteten CKD-Bereiches orientieren. Andere Zielsetzungen, wie beispielsweise qualitative Verbesserungen der Geschäftsprozesse bzw. der Produkte und Dienstleistungen, spielten eine untergeordnete Rolle.

Wie die Ausführungen zur Präsentation der Projektergebnisse gezeigt haben, waren die Berater darum bemüht, die von ihnen präsentierten Potentiale zur Reduktion der Kosten und personellen Kapa-

zitäten des CKD-Bereiches als möglichst realistische Größen darzustellen. Als schwierig erwies sich dies vor allem deshalb, weil sich die Einsparungspotentiale auf Veränderungsmaßnahmen bezogen, die bisher lediglich theoretisch festgelegt und noch nicht umgesetzt wurden. Es wäre wohl erst im Anschluß an die Umsetzung der Maßnahmen eine einigermaßen genaue Einschätzung der durch die Maßnahmen realisierten Einsparungen möglich gewesen. Doch selbst dann wäre es noch schwierig geworden, die Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen von anderen Einflüssen, wie beispielsweise Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens oder die Einführung neuer Technologien, zu trennen und somit den Erfolg der Maßnahmen zu bewerten.

Da eine realistische und „objektive“ Beurteilung der Projektergebnisse vor diesem Hintergrund ohnehin nicht möglich war, war diese erheblich von den Erwartungen und Interessen der Akteure abhängig, die die Beurteilung vornehmen sollten. In der Beurteilung der Ergebnisse spiegelte sich somit zu einem wesentlichen Teil die grundsätzliche Einstellung des jeweils beurteilenden Akteurs zu dem Veränderungsvorhaben wider. So waren beispielsweise die meisten der unmittelbar an der Durchführung des Projektes beteiligten Vertreter der MB do Brasil S.A., die zugleich den zentralen Teil der Gruppe der Befürworter des Veränderungsvorhabens darstellten, alleine aufgrund ihres eigenen Beitrages an dem Veränderungsvorhaben an einer positiven Beurteilung der erreichten Ergebnisse interessiert. Da die Berater ferner schon frühzeitig im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprozesses für die Akzeptanz und positive Bewertung der Projektergebnisse warben, stellte die positive Beurteilung der Ergebnisse durch diese Gruppe letztlich nichts anderes als einen Konsens zwischen ihnen und den am Projekt beteiligten Vertretern der MB do Brasil S.A. dar. Demgegenüber tendierten die Gegner des Veränderungsprojektes eher zu einer negativen Bewertung der Projektergebnisse. Vor allem die Gruppe um den bereits mehrfach erwähnten Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A., deren Einstellung gegenüber dem gesamten Veränderungsvorhaben sehr ablehnend war, zeigte sich von den erreichten Ergebnissen überhaupt nicht überzeugt, obwohl sie kaum Möglichkeiten hatten, Einblick in den Verlauf des Veränderungsprozesses zu nehmen und somit das Zustandekommen der präsentierten Ergebnisse nachzuvollziehen. Sowohl die positive Beurteilung der Ergebnisse durch die Vertreter des Managementteams und des Projektteams, die über einen solchen Einblick verfügten, als auch die negative Bewertung der Ergebnisse durch die Veränderungsgegner verdeutlichen, wie sehr die Beurteilung der Projektergebnisse von den Interessen und Erwartungen der beurteilenden Akteure abhing.

Vorschläge der Berater für das weitere Vorgehen

Im Rahmen der Präsentation der Projektergebnisse vor dem Vorstand der MB do Brasil S.A. unterbreiteten die Berater den anwesenden Führungskräften eine Reihe von Vorschlägen für das weitere Vorgehen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS. Diese Vorschläge bezogen sich zum einen auf den weiteren Verlauf des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich und zum anderen auf die Fortsetzung des unternehmensweiten Veränderungsvorhabens.

Für den weiteren Verlauf des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich gaben die Berater eine Reihe von Empfehlungen, die sie nicht nur an die Vertreter des Vorstandes richteten, sondern auch an die

Führungskräfte des CKD-Bereiches.³³⁰ Die erste Empfehlung betraf die Umsetzung der Aktionspläne. Die Berater empfahlen, daß die für die einzelnen Aktionspläne definierten Verantwortlichen des CKD-Bereiches mit dieser Umsetzung unmittelbar beginnen sollten und ein unabhängiges Gremium den Verlauf der Umsetzung aller Maßnahmen kontinuierlich verfolgen sollte, um die festgelegten Veränderungsmaßnahmen und die zugehörigen Einsparungspotentiale auch wirklich realisieren zu können. Die zweite Empfehlung der Berater bezog sich auf die Strategieplanung des Fachbereiches CKD. Die Berater empfahlen die anstehende Strategieplanung an den Ergebnissen des Veränderungsprojektes auszurichten. So sollten beispielsweise Richtlinien festgelegt werden, welche Projekte zukünftig nicht mehr angenommen werden sollten, wobei die dem Veränderungsprojekt im Untersuchungszeitraum zugrunde liegenden Deckungsbeiträge der einzelnen Projekte als Entscheidungsgrundlage verwendet werden sollten. Im Mittelpunkt der dritten Empfehlung der Berater stand der Hinweis, die durch die Umsetzung der Aktionspläne ermöglichten Personaleinsparungen auch zu realisieren, indem beispielsweise durch Versetzungen Kapazitäten innerhalb des Bereiches verlagert werden sollten. Die vierte Empfehlung betraf die Fortsetzung der bisherigen auf der Methodik pQMS basierenden Untersuchungen, die auf weitere interne und externe Kunden des Bereiches ausgedehnt werden sollten. Die fünfte und letzte Empfehlung der Berater richtete sich auf die weiterführende Nutzung der Methodik ABC im Fachbereich CKD. Die Berater schlugen vor, die Methodik dauerhaft als Basis für die Strategie- und Budgetplanung in dem Fachbereich zu verwenden. Alle von den Beratern vorgelegten Empfehlungen sollten einerseits noch einmal die mit dem Veränderungsprojekt im CKD-Bereich erreichten positiven Ergebnisse herausstellen und andererseits geschickt auf die Vorteile verweisen, die von dem Verbleib der Berater im Unternehmen ausgegangen wären. So war beispielsweise die Empfehlung zur weiteren Verwendung der Methodik ABC im Fachbereich CKD nur mit ihrer Unterstützung denkbar, weil kein Vertreter der MB do Brasil S.A. über ausreichende Kenntnisse im Umgang mit der zugrunde liegenden Software verfügte.

Die Berater spekulierten jedoch nicht auf eine Ausweitung ihres Beratungsauftrages durch solche Unterstützungsleistungen für die Vertreter des CKD-Bereiches. Sie waren sich darüber bewußt, daß sie nur mit einer Verlängerung ihres Beratungsauftrages rechnen konnten, wenn es ihnen gelang, die Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A. von einer Fortsetzung des unternehmensweiten Veränderungsvorhabens ABC/pQMS zu überzeugen. Sie wählten zu diesem Zweck eine Reihe von Fachbereichen des Unternehmens aus, die sich ihrer Meinung nach bestens für ein Anschlußprojekt geeignet hätten. Parallel zu einem solchen Anschlußprojekt hätten sie dann die Umsetzung der vereinbarten Veränderungsmaßnahmen und alle weiteren oben genannten Empfehlungen für den CKD-Bereich begleiten können. Zur Unterstützung ihrer Vorschläge für ein Anschlußprojekt hatten sie bereits während der Durchführung des Veränderungsprojektes im CKD-Bereich mit einigen der verantwortlichen Führungskräfte der von ihnen vorgeschlagenen Unternehmensbereiche Kontakt aufgenommen und versucht, deren Unterstützung für ein mögliches Veränderungsprojekt zu gewinnen. Dabei wurde deutlich, daß vor allem der Leiter des Fachbereiches „Forschung und Entwicklung“ Interesse an einem solchen Projekt hatte. Die Berater bemühten sich in der Abschlußpräsentation

³³⁰ Vgl. *Realização*, 1999, S. 16f. bzw. *Apresentação*, 1999a, S. A.1.7f.

vor den Vertretern des Vorstandes entsprechend in erster Linie diesen Fachbereich als einen idealen Bereich für ein Anschlußprojekt darzustellen.

Entscheidung gegen die Fortsetzung des Veränderungsvorhabens ABC/pQMS

Die Ausführungen zur Beurteilung der Projektergebnisse haben verdeutlicht, daß diese wesentlich von den Interessen und Erwartungen der beurteilenden Akteure abhängig war. Eine „objektive“ Beurteilung der Ergebnisse war aufgrund der oben dargestellten Problematik ohnehin nicht möglich. Genauso wenig war es möglich, den Anteil der Berater bzw. der von diesen erbrachten Beratungsleistungen am Erfolg oder Mißerfolg des Veränderungsprojektes „objektiv“ zu bestimmen.

So mußte über die Fortsetzung der Projektreihe ABC/pQMS die Verteilung von Einfluß und Interessen einiger zentraler Akteure der MB do Brasil S.A. entscheiden. Es handelte sich dabei in erster Linie um die Vertreter des Vorstandes des Unternehmens, in deren Verantwortungsbereich die Entscheidung für oder gegen die Fortsetzung der Projektreihe lag. Auch wenn die Vorstandsmitglieder sicherlich von einigen weiteren Akteuren aus ihren Fachbereichen bei der Entscheidungsfindung beeinflusst wurden, so war die Entscheidung auf eine kleine Zahl von Vertretern des Unternehmens begrenzt. Die in den beiden Abschnitten zur Formation der Befürworter und Gegner des Veränderungsprojektes und deren Wirken in der Phase der Durchführung des Projektes beschriebene Gruppe von Veränderungsgegnern um einen Vertreter des Vorstandes konnte sich bei der Entscheidung durchsetzen und damit für ein vorzeitiges Ende der Projektreihe ABC/pQMS sorgen. Wie die Ausführungen in den beiden genannten Abschnitten verdeutlicht haben, waren es vor allem der mit dem Veränderungsprojekt verbundene hohe finanzielle Aufwand und die Vorbehalte gegenüber der von den Beratern eingesetzten Methodik ABC, die von den Veränderungsgegnern als Kritik an dem bestehenden System der Kosten- und Leistungsrechnung der MB do Brasil S.A. betrachtet wurde, die den Anlaß für ihr Bestreben bildete, das Veränderungsvorhaben möglichst rasch zu beenden. Als offizielle Begründung für ihre Entscheidung gegen die Fortsetzung der Projektreihe verwiesen die Vertreter des Vorstandes jedoch darauf, daß das Unternehmen vor einer wichtigen Phase der Markteinführung einiger neuer Produkte stände und alle Kräfte im Unternehmen auf die Unterstützung der Aktivitäten in dieser Phase ausgerichtet werden sollten. Durch diese Begründung wurden einerseits die Gegner des Veränderungsprojektes davor bewahrt, ihre eigentlichen Bedenken zum dem Projekt preiszugeben, und andererseits den Beratern und den am bisherigen Projektverlauf beteiligten Vertretern des Unternehmens eine Begründung geliefert, die von diesen akzeptiert werden konnte, weil schließlich nicht ihre Arbeit oder ihr Veränderungskonzept kritisiert wurden, sondern die Begründung einen Sachverhalt betraf, der von ihnen als unbeeinflussbar angesehen werden konnte. Dies bestätigte ein Brief, den die Berater zum Ende des Veränderungsprojektes an alle am Projekt im CKD-Bereich beteiligten Akteure richteten. Einen Einblick in diesen Brief gibt die Abbildung 31:

Sehr geehrte Damen und Herren!

Die Analyse und Bestimmung von Einsparungspotentialen im Veränderungsprozeß CKD endete mit der Präsentation der Abschlußdokumentation vor den Herren [...]. Der Vorstand bedankte sich für die hervorragende Arbeit und wünscht, daß das Einsparungspotential durch die Umsetzung der Aktionspläne realisiert wird. Die MBBras hat außerdem entschieden, den Veränderungsprozeß nicht mit einem Job 3 fortzusetzen, weil das Interesse des gesamten Unternehmens seinen neuen Produkten gilt. Deshalb wird die Anwesenheit der Berater aus der TaskForce-Gruppe nicht mehr erforderlich sein.
[...]

Abbildung 31: Ausschnitt aus dem Brief der Berater zum Ende des Veränderungsvorhabens

Aus dem dargestellten Ausschnitt aus dem Brief der Berater wurden die Namen der erwähnten Mitglieder des Vorstandes herausgenommen. Neben der erwähnten Begründung für die Entscheidung, die Projektreihe ABC/pQMS nicht fortzusetzen, durfte auch der Hinweis nicht fehlen, daß sich die Vertreter des Vorstandes für die „hervorragende Arbeit“ der Berater und der anderen am Projekt beteiligten Akteure bedankten. Für die betroffenen Vertreter des Unternehmens und die Berater war es offensichtlich sehr bedeutsam, daß das vorzeitige Ende des Veränderungsvorhabens nicht mit ihrer Arbeit oder ihrem Veränderungskonzept in Verbindung gebracht wurde. Darin fand vermutlich auch die Hoffnung der Berater ihren Ausdruck, in Zukunft durchaus mit weiteren Beratungsaufträgen bei der MB do Brasil S.A. rechnen zu können.³³¹ Daß sie sogar eine Wiederaufnahme der Projektreihe ABC/pQMS nicht ausschlossen, verdeutlichte ihr freiwilliges Engagement zur Unterstützung des Fachbereiches CKD bei der weiterführenden Verwendung der Methodik ABC in diesem Bereich. Zu diesem Zweck kehrte einer der Berater im Oktober 1999 für zwei Wochen nach Brasilien zurück und beteiligte sich an der Aktualisierung der Datenbasis, die für den Einsatz der Methodik ABC erforderlich war.

Auch wenn die Entscheidung gegen eine Fortsetzung der Projektreihe ABC/pQMS für die Berater nicht völlig unerwartet fiel, denn sie waren sich über die Interessen und Einflußmöglichkeiten der Veränderungsgegner durchaus im klaren, so hofften sie dennoch bis zuletzt auf eine aus ihrer Sicht positive Entscheidung für die Fortsetzung der Projektreihe. Entsprechend groß war nicht nur ihre Enttäuschung über die Entscheidung des Vorstandes, sondern auch die der meisten Vertreter der MB do Brasil S.A., die mit den Beratern in den beiden Projekten zur Optimierung der Beschaffungsprozesse und der Geschäftsprozesse des CKD-Bereiches zusammengearbeitet hatten.³³² Ihnen und den Beratern blieb nur die Hoffnung, daß es irgendwann doch noch zu einer Fortsetzung des Veränderungsvorhabens kommen würde.

5.3.2.2 Veränderungsprozeß EFQM

In diesem Abschnitt wird zunächst die Ausbildung einer Beurteilung der Projektergebnisse im Veränderungsvorhaben EFQM erörtert. Im Anschluß erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Entscheidung für die Fortsetzung des Vorhabens. In beiden Teilen sollen in Anlehnung an die beschriebene Präsentation der Projektergebnisse jeweils zwei Ebenen unterschieden werden, nämlich die der ein-

³³¹ Dies bestätigte einer der beiden für die Methodik ABC verantwortlichen Berater im Interview ABC-I-310899c.

³³² Vgl. die Interviews ABC-I-310899a, ABC-I-310899b, ABC-I-310899c und ABC-I-310899d.

zelen Fachbereiche sowie die durch das Kernteam und das Projektteam repräsentierte Ebene des unternehmensweiten Veränderungsprojektes.

Ausbildung einer Beurteilung der Projektergebnisse

Auch die Beurteilung der Ergebnisse im Veränderungsprojekt EFQM wurde von den Erwartungen und Interessen der beurteilenden Akteure geprägt. Auf der Ebene der Fachbereiche zeigte sich dies vor allem im Rahmen der verschiedenen Veranstaltungen im Verlaufe der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, in denen es unter den von den Maßnahmen betroffenen Vertretern teilweise zu erheblich voneinander abweichenden Beurteilungen der bis zu diesem Zeitpunkt erreichten Ergebnisse kam. So beurteilten beispielsweise die Vertreter des Dienstleisters Debis-Humaitá die oben beschriebene Veränderungsmaßnahme, durch die im Fachbereich „Materiallogistik“ der Prozeß der Problembearbeitung bei der Verwendung eines im Bereich eingesetzten DV-Systems für die betroffenen Mitarbeiter erleichtert werden sollte, grundsätzlich anders als die Vertreter des Fachbereiches. Auch unter den Vertretern des gleichen Bereiches variierten die Bewertungen mancher Veränderungsmaßnahmen bzw. des Standes ihrer Umsetzung. Da sich die Vertreter jedoch grundsätzlich darum bemühten, in Diskussionen Argumente ihrer jeweiligen Ansichten auszutauschen, bildeten sich im Verlaufe der Zeit – zumindest innerhalb der einzelnen Fachbereiche – in fast allen Fällen gemeinsame Beurteilungen der Ergebnisse bzw. des Standes der diskutierten Maßnahmen heraus, die letztlich von allen beteiligten Akteuren getragen wurden. Diese Beurteilungen waren in erster Linie qualitativer Natur. Es ging also weniger darum, quantifizierte Zielvorgaben für die Veränderungsmaßnahmen zu bestimmen und ihre Bewertung an solchen Vorgaben zu orientieren, sondern vielmehr darum, die mit den Maßnahmen verbundenen Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken in Diskussionsprozessen zu erörtern. Dadurch fanden auch normative Zielvorstellungen wie die Ausweitung der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen im Unternehmen oder die Förderung ihrer Persönlichkeit eine Berücksichtigung in dem Veränderungsvorhaben. Die Beurteilung der Projektergebnisse fiel vor diesem Hintergrund unter den beteiligten Vertretern der einzelnen Fachbereiche, in denen es zu einer Durchführung des Vorhabens kam, insgesamt sehr positiv aus. In den Bereichen, in denen die Durchführung des Veränderungsvorhabens EFQM mit weniger Engagement und Motivation erfolgte, kam es allerdings erst gar nicht zu einer expliziten Auseinandersetzung mit den erreichten oder nicht erreichten Ergebnissen des Vorhabens. Entsprechend fiel auch die persönliche Beurteilung der Ergebnisse durch die betroffenen Vertreter dieser Bereiche deutlich enttäuschender aus.

Eine ähnlich positive Bewertung der Ergebnisse des Veränderungsvorhabens wie in den Fachbereichen, in denen es zu einer umfassenden Durchführung des Vorhabens und einer Auseinandersetzung mit dessen Ergebnissen kam, entwickelte sich auf der unternehmensweiten Ebene des Vorhabens. Im Mittelpunkt der Beurteilung auf dieser Ebene stand im Gegensatz zu der Ebene der einzelnen Fachbereiche weniger die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, sondern vielmehr die Auseinandersetzung mit der Art und Weise, wie sich die Vertreter der Fachbereiche im Rahmen der Selbstbewertungsprozesse in ihren Bereichen sowie der daran anschließenden Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen verhielten. Die Vertreter aus dem Kernteam und dem Projektteam waren mit dem beobachteten Verhalten der

Fachbereichsvertreter und dadurch auch mit dem gesamten Verlauf des Veränderungsvorhabens sehr zufrieden. Als besonders positiv bewerteten sie das hohe Engagement der beteiligten Vertreter der Fachbereiche, ihre große Selbständigkeit und die ausgesprochen konstruktive Atmosphäre, in der die Veranstaltungen des Vorhabens durchgeführt wurden. Als verbesserungsfähig beurteilten sie lediglich den Sachverhalt, daß nicht alle Verantwortlichen der Fachbereiche bereit waren, in ihren Bereichen das Veränderungsprojekt engagiert und motiviert durchzuführen.³³³

Entscheidung für die Fortsetzung des Veränderungsvorhabens

Anläßlich eines Berichtes zum Stand des Veränderungsprojektes durch einen Vertreter aus dem Kernteam trafen die Mitglieder des Vorstandes der MB do Brasil S.A. im Oktober 2000 die Entscheidung, den Veränderungsprozeß EFQM in den folgenden Jahren fortzusetzen. In diesem Bericht hatte der Vertreter aus dem Kernteam die erwähnten, auf der unternehmensweiten Ebene des Veränderungsprojektes als positiv beurteilten Aspekte dargestellt und exemplarisch einige konkrete Ergebnisse aus ausgewählten Fachbereichen erläutert. Für einen fundierteren Einblick in die jeweiligen Ergebnisse des Veränderungsprozessen verwies er die Mitglieder des Vorstandes auf die verantwortlichen Führungskräfte der betroffenen Fachbereiche. Da die meisten Vertreter des Vorstandes ohnehin schon über die überwiegend positive Einschätzung des Veränderungsvorhabens und der durch dieses erzielten Ergebnisse von einigen Führungskräften aus ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen informiert worden waren, war ihre Zustimmung zu der Fortsetzung des Veränderungsvorhabens allgemein erwartet worden. Einige der Mitglieder des Vorstandes waren sogar an der Durchführung des Veränderungsprojektes in einem der von ihnen betreuten Fachbereiche beteiligt gewesen, so daß sie selbst über einen guten Einblick in den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes verfügten. Auch dies wirkte sich vorteilhaft auf ihre Entscheidung zugunsten der Fortsetzung des Vorhabens aus.

5.3.2.3 Zusammenfassender Vergleich

Die Ausführungen zu der Beurteilung der Ergebnisse in den beiden untersuchten Veränderungsvorhaben haben verdeutlicht, daß ihre Ergebnisse nicht anhand rationaler und „objektiv“ meßbarer Kriterien beurteilt wurden. In beiden Vorhaben war die Beurteilung der Projektergebnisse wesentlich von den Interessen und Erwartungen der beurteilenden Akteure geprägt. So kamen die verschiedenen an den Veränderungsprozessen beteiligten oder von diesen betroffenen Vertreter der MB do Brasil S.A. zu teilweise erheblich voneinander abweichenden Beurteilungen. Diese Abweichungen fielen allerdings im Veränderungsprozeß ABC/pQMS größer aus, was angesichts der ausgeprägten Gegensätze zwischen den beiden Gruppen der Befürworter und Gegner des Veränderungsvorhabens erwartet werden konnte. Im Veränderungsprozeß EFQM hingegen kamen zahlreiche Vertreter des Unternehmens zu einer ähnlichen und grundsätzlich positiven Beurteilung der Ergebnisse des Veränderungsvorhabens, während einige andere Vertreter eine eher gleichgültige Position zu dem Vorhaben bezogen.

³³³ Vgl. das Interview *EFQM-I-180700*.

Die Art und Weise wie die Beurteilung der Projektergebnisse vorgenommen wurde, war in den beiden betrachteten Veränderungsprozessen grundlegend unterschiedlich: Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS waren die Berater darum bemüht, aus ihrer Sicht den Vertretern des Unternehmens einige überzeugende Ergebnisse zu präsentieren, die von diesen zwar ohne größere Kritik akzeptiert wurden, aber letztlich für die Befürworter des Veränderungsprozesses lediglich eine Bestätigung ihrer bereits feststehenden Einstellung gegenüber dem Veränderungsprozeß bedeutete und die Gegner des Veränderungsvorhabens nicht dazu veranlassen konnte, ihre Ablehnung des Vorhabens zu überdenken. Ein Austausch der Argumente, die die Befürworter und Gegner für oder gegen das Veränderungsprojekt hatten, ließ sich in dieser Form nicht erreichen. Die Beurteilung der Projektergebnisse im Veränderungsprozeß EFQM hingegen wurde in vielen Fachbereichen wesentlich durch die am Prozeß beteiligten Vertreter der Bereiche geprägt, die sich über einen längeren Zeitraum hinweg in zahlreichen Veranstaltungen auf eine gemeinsame Beurteilung des jeweils erreichten Standes des Veränderungsprojektes in ihren Bereichen einigten. Dabei waren sie darum bemüht, in konstruktiven Diskussionen eine von allen getragene Beurteilung der Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse des Veränderungsvorhabens zu erreichen. In den Fachbereichen, in denen die Durchführung des Veränderungsvorhabens EFQM mit weniger Engagement und Motivation erfolgte, kam es allerdings erst gar nicht zu einer expliziten Auseinandersetzung mit den erreichten oder nicht erreichten Ergebnissen des Vorhabens. Die Beurteilung der Ergebnisse in den einzelnen Fachbereichen wurde durch eine allgemeine Beurteilung des unternehmensweiten Veränderungsvorhabens durch die zentralen Vertreter des Kernteams und des Projektteams ergänzt. Auch diese Vertreter waren darum bemüht, eine differenzierte Einschätzung zum Stand des Vorhabens auszubilden, wobei diese grundsätzlich positiv ausfiel.

Vor diesem Hintergrund kam es in den beiden untersuchten Veränderungsvorhaben zu gegensätzlichen Entscheidungen über die Fortsetzung des jeweiligen Vorhabens. Im Veränderungsprozeß ABC/pQMS entschieden sich die Vertreter des Vorstandes gegen eine Fortsetzung des Prozesses, wobei diese Entscheidung nicht von allen betroffenen Vertretern der MB do Brasil S.A. geteilt wurde. Die Veränderungsgegner um ein einflußreiches Mitglied des Vorstandes konnten sich mit ihrem Ziel der vorzeitigen Beendigung der Projektreihe durchsetzen. Demgegenüber entschieden sich die Vertreter des Vorstandes im Falle des Veränderungsprozesses EFQM für eine Fortsetzung des Veränderungsvorhabens. Ihre Entscheidung wurde maßgeblich von der positiven Beurteilung der erreichten Projektergebnisse durch die Vertreter zahlreicher Fachbereiche und die zentralen Vertreter des Kernteams und des Projektteams beeinflusst.

5.3.3 Zusammenfassung zum Abschluß der Veränderungsprozesse

In der Phase des Abschlusses der beiden untersuchten Veränderungsprozesse bestätigten sich die grundlegenden Unterschiede, die sich bereits in der Phase der Initiierung abzeichneten und die Phase der Durchführung der beiden Veränderungsvorhaben prägten:

So waren die Berater im Veränderungsprozeß ABC/pQMS auch in der abschließenden Phase des Projektes in erster Linie darum bemüht, den Verlauf dieser Phase nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Sie verfolgten dabei vor allem das Ziel, überzeugende Projektergebnisse zu präsentieren. Zu

diesem Zweck nahmen sie die Aufbereitung der Abschlußdokumentation und auch die Präsentation der Projektergebnisse im Rahmen einiger Veranstaltungen vor verschiedenen Vertretern der MB do Brasil S.A. alleine vor. Sie versprachen sich davon, eine ungestörte und erfolversprechende Abwicklung der gesamten Abschlußphase des Veränderungsprojektes. Die präsentierten Ergebnisse sollten einerseits den Eindruck vermitteln, daß alle vereinbarten Ziele des Veränderungsprojektes erreicht wurden, und andererseits möglichst wenig Anlaß geben, den Verlauf des Projektes und die Richtigkeit der Ergebnisse in Frage stellen zu können. Die Projektergebnisse wurden dann auch tatsächlich von allen zentralen Führungskräften des Unternehmens ohne größere Kritik akzeptiert, doch ihre Einstellung zum Veränderungsprozeß stand ohnehin schon fest und wurde von den präsentierten Ergebnissen nicht oder nur unwesentlich beeinflusst. Vor diesem Hintergrund erwiesen sich letztlich die Bemühungen der Berater als vergeblich und die Entscheidung des Vorstandes fiel gegen eine Fortsetzung des Veränderungsvorhabens aus.

Die Ergebnisse des Veränderungsprozesses EFQM entwickelten sich in erster Linie in einer eher unkoordinierten Weise in den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens. Dabei bildete sich unter den an der Durchführung des Veränderungsvorhabens beteiligten Vertretern zahlreicher Fachbereiche eine insgesamt positive Beurteilung des Vorhabens aus, die einen wesentlichen Einfluß auf die Entscheidung für eine Fortsetzung des Veränderungsvorhabens durch den Vorstand der MB do Brasil S.A. darstellte. Zu einer negativeren Beurteilung der Projektergebnisse kamen allerdings einige Vertreter der erwähnten Fachbereiche, die von der Umsetzung der vereinbarten Veränderungen betroffen, aber an deren Festlegung nicht beteiligt waren. Darüber hinaus kam es in anderen Fachbereichen, in denen die Durchführung des Veränderungsvorhabens mit weniger Engagement und Motivation erfolgte, zu keiner expliziten Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Vorhabens. Eine ähnlich positive Beurteilung der Ergebnisse des Veränderungsvorhabens wie unter den am Vorhaben beteiligten Vertretern der Fachbereiche, in denen es zu einer umfassenden und engagierten Durchführung des Vorhabens und einer Auseinandersetzung mit dessen Ergebnissen kam, entwickelte sich unter den Vertretern der beiden zentralen Gruppen des Vorhabens. Diese Beurteilung wirkte sich ebenfalls vorteilhaft auf die Entscheidung der Vertreter des Vorstandes des Unternehmens zur Fortsetzung des Veränderungsprozesses aus.

In beiden untersuchten Veränderungsvorhaben zeigte sich, daß die Beurteilung der Ergebnisse der Vorhaben wesentlich von den Interessen und Erwartungen der beurteilenden Akteure abhängig war. Was die einzelnen Akteure dabei als Ergebnisse des jeweiligen Vorhabens betrachteten und somit in ihre Beurteilung mit einbezogen, blieb ihrer ganz persönlichen Entscheidung überlassen. So bildeten in den beiden Veränderungsvorhaben wohl nicht nur die offiziell präsentierten Ergebnisse die Grundlage für die abschließende Bewertung des Projektes durch die einzelnen Vertreter des Unternehmens, sondern auch eine Reihe weiterer Faktoren, die mit dem jeweiligen Vorhaben in Verbindung gebracht wurden, beispielsweise Lernprozesse auf der Ebene von Individuen, Gruppen und dem Gesamtunternehmen oder normative Zielvorstellungen, wie die Partizipation der Mitarbeiter am Verlauf des Veränderungsprojektes. Diese Faktoren dürften durchaus eine bedeutende Rolle bei der Entscheidung für bzw. gegen die Fortsetzung der beiden Veränderungsvorhaben gespielt haben. Gerade im Veränderungsprozeß ABC/pQMS wurde diesen Aspekten aufgrund des zielgerichteten Vorgehens keine besondere Aufmerksamkeit zuteil, was vermutlich zu der Beendigung des Vorha-

bens mit beitrug. Im Veränderungsprozeß EFQM hingegen, in dem sich die Beurteilung der Projektergebnisse in Form eines offenen Prozesses im Verlaufe des gesamten Veränderungsprojektes entwickelte, hatten die beteiligten Vertreter der MB do Brasil S.A. die Möglichkeit, die erwähnten Aspekte bei ihrer Beurteilung angemessen zu berücksichtigen, was sich positiv auf die Entscheidung für die Fortsetzung des Veränderungsvorhabens ausgewirkt haben dürfte. Nachteilig wirkte sich dabei allerdings aus, daß die Beteiligung an dem Vorhaben auf eine ausgewählte Gruppe von Vertretern der Fachbereiche beschränkt blieb und daß das Vorhaben in einigen Bereichen nicht mit dem nötigen Engagement erfolgte.

Abschließend sollen die Ergebnisse der Betrachtungen zu der Abschlußphase der beiden untersuchten Veränderungsvorhaben auf die in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit formulierten Hypothesen bezogen werden: Die beiden ersten Hypothesen zu den unvermeidlichen Grenzen und Einschränkungen, denen der Versuch der Umsetzung von durch einige Experten gezielt geplanten Veränderungen unterworfen sein wird, und zu der besonderen Dynamik, zu der die Beteiligung klassischer Organisationsberater in Veränderungsvorhaben führen wird, wurden bereits durch die Betrachtungen zur Durchführungsphase der beiden Vorhaben weitestgehend bestätigt. Die Ausführungen zu der Aufbereitung und Präsentation der Projektergebnisse im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS verdeutlichten erneut das Bemühen der beteiligten Berater, auch diese abschließende Phase mit ihren Konzepten zu kontrollieren. Nicht zuletzt die Entscheidung der Vertreter des Vorstandes der MB do Brasil S.A., das Veränderungsprojekt nicht fortzusetzen, zeigte dann jedoch deutlich die Grenzen der Einflußmöglichkeiten der Berater auf. Die Entscheidung gegen eine Projektfortsetzung war in erster Linie auf das ausgeprägte Interesse der Gegner des Veränderungsprozesses an dessen Beendigung zurückzuführen. Da die Berater mit ihrem Verhalten im Verlaufe des gesamten Veränderungsvorhabens zu einer erheblichen Politisierung des Vorhabens beigetragen hatten, hatten sie einen maßgeblichen Anteil an der Ausbildung eines solchen ausgeprägten Interesses der Veränderungsgegner. Ein Vergleich der Entscheidung über die Projektfortsetzung in den beiden Veränderungsvorhaben verdeutlicht die wesentlich demokratischere Form des Entscheidungsverfahrens im Vorhaben EFQM. So berücksichtigten die Vertreter des Vorstandes bei ihrer Entscheidung zugunsten der Fortsetzung dieses Vorhabens die positiven Beurteilungen der Verläufe und Ergebnisse des Projektes in zahlreichen Fachbereichen und durch die Vertreter der beiden zentralen Gruppen des unternehmensweiten Veränderungsprojektes. Dies kann als weiterer Beleg für die teilweise Bestätigung der dritten Hypothese betrachtet werden, nach der nur durch die angemessene Berücksichtigung demokratischer Elemente, wie beispielsweise fairer Entscheidungsverfahren, ein Forum ausgebildet werden kann, in dem die unterschiedlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Interessen der betroffenen Akteure aufeinander abgestimmt, Konflikte gelöst und dadurch die Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse von Veränderungsprozessen geschaffen werden können. Die erwähnte positive Beurteilung des Veränderungsvorhabens blieb allerdings auf einige ausgewählte Akteure des Unternehmens beschränkt, die unmittelbar an der Durchführung des Vorhabens beteiligt waren. Insbesondere die Vertreter aus den Fachbereichen, die von Veränderungen betroffen, aber nicht an deren Festlegung beteiligt waren, äußerten sich durchaus auch kritisch zu dem Verlauf und den Ergebnissen des Veränderungsvorhabens. Dies unterstreicht die oben erwähnte Vermutung, nach der demokratische Verfahren nur dann ihre positive Wirkung uneinge-

schränkt entfalten können, wenn sie alle Betroffenen einbeziehen.³³⁴ Dies wiederum wird sich, wie teilweise auch in der Abschlußphase des Veränderungsvorhabens EFQM festgestellt werden konnte, negativ auf die Zielgerichtetheit des gesamten Vorhabens und auf die Einhaltung eventueller Rahmenbedingungen, wie beispielsweise zeitlicher Vorgaben, auswirken. Als deutlicher Beleg hierfür kann der Sachverhalt betrachtet werden, daß das Veränderungsvorhaben in einigen Bereichen nicht mit dem nötigen Engagement betrieben wurde und es deshalb nicht einmal zu einer gemeinsamen Beurteilung der Ergebnisse des Vorhabens kam. Auch die vierte Hypothese, nach der sich das organisatorische Umfeld, in das Veränderungsvorhaben eingebettet sind, sowie der Verlauf und die Rahmenbedingungen der Vorhaben wechselseitig aufeinander auswirken werden, fand zumindest teilweise im Rahmen der Abschlußphase der beiden untersuchten Vorhaben eine Bestätigung. So wurde die Entscheidung über eine Projektfortsetzung im Veränderungsprozeß EFQM sicherlich auch durch ein Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation positiv beeinflusst, das sich in zahlreichen Fachbereichen, in denen es zu einer engagierten Durchführung des Prozesses kam, ausbildete. Dadurch daß einige Vertreter des Vorstandes unmittelbar an der Durchführung des Veränderungsvorhabens in den Fachbereichen ihres Verantwortungsbereiches beteiligt waren, konnten sie einen guten Einblick in dieses Umfeld gewinnen. Vor diesem Hintergrund legt die Entscheidung für eine Fortsetzung des Veränderungsprojektes die Vermutung nahe, daß sich ein Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation tatsächlich positiv auf die allgemeine Fähigkeit einer Organisation zu ihrer selbständigen Entwicklung auswirken wird. Dies bestätigt eine weitere Vermutung, die in der vierten Hypothese formuliert wurde.

³³⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.45.2.4 der vorliegenden Arbeit.

Teil III:

Konsequenzen der Ergebnisse der empirischen Forschung

In diesem dritten und abschließenden Teil sollen die aus Sicht des Autors relevanten Konsequenzen aus den Ergebnissen der empirischen Forschung dargestellt werden. Im einzelnen sollen

- die Ergebnisse aus der Fallstudie zusammenfassend betrachtet und verallgemeinert werden sowie
- ein Ausblick auf zu erwartende und wünschenswerte Entwicklungen im Hinblick auf die untersuchte Thematik erfolgen.

6 Untersuchungsergebnisse und Ausblick

Dieses abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit umfaßt zwei Teile: Im ersten Teil werden die Ergebnisse der Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben zusammenfassend betrachtet. Auf der Basis der dabei beschriebenen Defizite der untersuchten Thematik erfolgt im zweiten Teil des Kapitels ein Ausblick auf erwartete und wünschenswerte Entwicklungen im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse.

6.1 Untersuchungsergebnisse und deren Beurteilung

In diesem Abschnitt werden zunächst die zentralen Ergebnisse der Untersuchung der beiden Veränderungsvorhaben dargestellt. Im Anschluß werden diese Ergebnisse verallgemeinert, indem vor allem einige Defizite bestimmt werden, die als typisch für den Einsatz klassischer Beratungen und der von diesen verwandten modischen Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen angesehen werden können.

Zentrale Ergebnisse der Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse

Trotz der sehr unterschiedlichen Verläufe der beiden untersuchten Veränderungsprozesse wurden mit ihnen ähnliche Zielsetzungen verfolgt. In beiden Prozessen ging es im Sinne einer langen Tradition von Rationalisierungsbemühungen in Organisationen um eine Verbesserung der bestehenden Arbeitssituation ausgewählter Bereiche der MB do Brasil S.A. Beide Veränderungsvorhaben berührten damit den Kern dieser Unternehmensbereiche, weshalb die Fähigkeit zur selbstbestimmten Entwicklung der eigenen Arbeitssituation eigentlich zu den Kernkompetenzen einer „gesunden“ Organisation gehören sollte. Am Beginn der folgenden Ausführungen steht die Betrachtung des Veränderungsvorhabens ABC/pQMS, im Anschluß erfolgt eine Erörterung des Vorhabens EFQM. Abschließend soll anhand der Ergebnisse der Untersuchung der beiden Vorhaben zu den in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit formulierten Hypothesen zusammenfassend Stellung bezogen werden:

Der Veränderungsprozeß ABC/pQMS folgte den grundlegenden Charakteristika der in Kapitel 3.3.1 dargestellten Form der klassischen Organisationsberatung. Die beteiligten Berater dominierten mit ihrem Handeln den Verlauf des gesamten Prozesses und waren um gezielte Veränderungen in den betroffenen Fachbereichen der MB do Brasil S.A. durch direkte Interventionen bemüht. Hierzu orientierten sie sich an einer standardisierten und zielgerichteten Beratungsstrategie, in deren Mittelpunkt ein Veränderungskonzept stand, das für alle Phasen des Veränderungsvorhabens den Einsatz bestimmter Methoden und Verfahren vorgab. Eine wichtige Grundlage für das von den Beratern gewählte Vorgehen bildete dessen Unterstützung durch die zentralen Führungskräfte des Unternehmens. Die Berater konnten die zentralen Führungskräfte in erster Linie dadurch für das Veränderungsvorhaben gewinnen, daß sie das gesamte Vorhaben wesentlich an deren Interessen und Erwartungen ausrichteten. Die Beteiligung der Führungskräfte und einiger weiterer Vertreter der MB do Brasil S.A., beispielsweise der für die fachliche Unterstützung des Projektes benötigten Mitarbeiter aus den betroffenen Fachbereichen, an dem Veränderungsprojekt erfolgte allerdings nur sehr oberflächlich: In weiten Teilen des gesamten Projektes wurde ihnen von den Beratern lediglich ein

sehr begrenzter Einblick in den jeweiligen Stand des Projektes und die projektbegleitende Sammlung, Aufbereitung und Auswertung der Daten gewährt. Die Berater verfolgten damit offensichtlich das Ziel, ihre eigene Rolle im Veränderungsvorhaben als unentbehrlich herauszustellen und einen großen Teil der Schwierigkeiten und Ungenauigkeiten bei der projektbegleitenden Verarbeitung der Daten zu verbergen. Gleichzeitig waren sie jedoch darum bemüht, den beteiligten Vertretern des Unternehmens kontinuierlich den Eindruck zu vermitteln, eine sehr bedeutende Rolle in dem Vorhaben auszufüllen, um ihre Unterstützung für das Vorhaben zu gewährleisten und ihre Zustimmung zu den Ergebnissen zu gewinnen. Die Vertreter des Unternehmens waren sich jedoch durchaus darüber im klaren, daß ihre Beteiligung an dem Vorhaben oberflächlich ausfiel. Dies zeigte sich deutlich in ihrer niedrigen Bereitschaft, sich aktiv und kreativ an der Festlegung der Veränderungsmaßnahmen zu beteiligen, und auch in der insgesamt geringen Akzeptanz der meisten Maßnahmen. So kam es vor allem bei der Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen im Anschluß an das offizielle Ende des Veränderungsprojektes unvermeidlich zu erheblichen Schwierigkeiten.

Die Tätigkeiten der Berater waren über den gesamten Verlauf des Veränderungsvorhabens hinweg auf die Präsentation einer Reihe überzeugender Ergebnisse ausgerichtet, auf die sie sich durch die im Beratungsvertrag vereinbarten Projektziele bereits vor Beginn des Vorhabens verpflichtet hatten, ohne über einen detaillierten Einblick in die vorliegende Situation der betrachteten Unternehmensbereiche zu verfügen. Die Berater hofften, durch die Einhaltung dieser Ziele eine positive Beurteilung des gesamten Projektes durch die zentralen Entscheidungsträger der MB do Brasil S.A. zu erreichen und sich damit einen Zugang zu eventuellen Folgeaufträgen eröffnen zu können. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich ein Verlauf des Veränderungsprozesses, der durch eine sehr selektive Betrachtung der organisatorischen Zusammenhänge gekennzeichnet war. Dies begann mit einer eingeschränkten Erhebung der Ist-Situation, fand bei deren Analyse eine Fortsetzung und führte letztlich zu einer einseitigen Festlegung von Veränderungsmaßnahmen. Mit diesem Vorgehen waren zwei gravierende Nachteile verbunden: Der erste Nachteil betraf die Qualität der Projektergebnisse, die zwar einige Potentiale für Kosteneinsparungen zeigten, doch zum einen die wirkliche Realisierung dieser Potentiale offen ließen und zum anderen zu großen Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Maßnahmen führten. Der zweite Nachteil lag in der unzureichenden Berücksichtigung der spezifischen Situation der betroffenen Fachbereiche und der Interessen und Erwartungen eines breiten Kreises von Beschäftigten aus diesen Bereichen. Letztlich erscheint es insgesamt sehr fraglich, ob der durchaus beträchtliche Aufwand, der für die Durchführung des Veränderungsvorhabens erforderlich war, angesichts der erreichten Ergebnisse berechtigt war. So umfaßte beispielsweise ein wesentlicher Teil des Veränderungsvorhabens die Erhebung einer trotz der erwähnten Selektivität umfangreichen Menge an Daten zur Ist-Situation der betrachteten Unternehmensbereiche, die es den Beratern zwar erlaubte, das Vorhaben in ihrem Interesse effizient durchzuführen, jedoch zu einseitig an technischen und organisatorischen Aspekten orientierten und aus der Sicht der meisten betroffenen Vertreter des Unternehmens zu wenig hilfreichen Ergebnissen führte.

Als sehr problematisch erwies sich auch, daß der Umsetzung der festgelegten Veränderungsmaßnahmen im Verlaufe des gesamten Veränderungsprojektes wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, weil diese erst nach dem offiziellen Ende des Projektes erfolgen sollte. Das gesamte Vorhaben war zunächst einmal nur darauf ausgerichtet, Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und deren Aus-

wirkungen auf mögliche Kosteneinsparungen abzuschätzen. Zu welchen Problemen und Schwierigkeiten es bei der Umsetzung der Maßnahmen kommen könnte, blieb weitestgehend unbeachtet. Dies führte letztlich zu der erwähnten geringen Akzeptanz der meisten Veränderungsmaßnahmen bei den betroffenen Mitarbeitern des Unternehmens.

Der gesamte Veränderungsprozeß ABC/pQMS war durch eine ausgeprägte Politisierung gekennzeichnet. Sowohl die Gruppe der Befürworter als auch die der Gegner des Veränderungsvorhabens versuchten engagiert in ihrem Interesse auf den Verlauf des Vorhabens einzuwirken und waren dabei durchaus bereit, Konfrontationen mit den Vertretern der jeweils anderen Gruppe in Kauf zu nehmen. Offensichtlich konnten das von den Beratern diktierte Vorgehen und die von ihnen gewählten Steuerungsmechanismen die Entstehung mikropolitischer Prozesse nicht verhindern und stellten auch kein geeignetes Umfeld bereit, um diesen Prozessen sinnvoll zu begegnen. Sie setzten in erster Linie auf den Einsatz formaler Machtpotentiale, wie etwa die Rückendeckung für ihre Vorstellungen durch die Vertreter des Vorstandes, die den an dem Veränderungsvorhaben beteiligten Akteuren signalisieren sollte, daß sich Widerstände gegen das Vorhaben aufgrund der geschlossenen Zustimmung der Führung der MB do Brasil S.A. nur als nachteilig für ihre persönlichen Interessen erweisen könnten. Konnten die Berater zu Beginn des Veränderungsprozesses auf diese Weise noch das eine oder andere politische Manöver umgehen, so wurde spätestens mit der Entscheidung eines der Vorstandsmitglieder, sich gegen eine Fortsetzung des Vorhabens über das Teilprojekt im CKD-Bereich hinaus einzusetzen, deutlich, daß die Strategie der Berater zur Begrenzung mikropolitischer Prozesse nicht mehr wirksam war. Als problematisch erwies sich in der Folgezeit vor allem, daß das Veränderungsvorhaben keine geeigneten Möglichkeiten bot, die politischen Prozesse konstruktiv auszutragen. So kam es beispielsweise nicht zu einer konsensorientierten Festlegung von Veränderungsmaßnahmen und auch nicht zu einem konstruktiven Austausch von Argumenten für oder gegen bestimmte Maßnahmen zwischen deren Befürwortern und Gegnern.

Demgegenüber stand im Veränderungsprozeß EFQM eine wenig standardisierte Veränderungsstrategie im Mittelpunkt, die weitreichende Anpassungen im Verlaufe des Prozesses ermöglichte. So wurden den Vertretern aus den betroffenen Fachbereichen des Unternehmens umfangreiche Freiheiten bei der Gestaltung der Erhebung und der Analyse der Ist-Situation ihrer Bereiche sowie bei der darauf aufbauenden Festlegung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen gewährt. Mit der Rolle der Berater aus dem Veränderungsprozeß ABC/pQMS am ehesten vergleichbar war die der Vertreter der beiden zentralen Gruppen des Veränderungsprozesses EFQM. Diese sahen ihre Funktion jedoch in erster Linie auf die methodische Unterstützung und Moderation der einzelnen Veranstaltungen im Projektverlauf beschränkt und verfolgten dabei das Ziel, den Vertretern der Fachbereiche einen möglichst produktiven Rahmen für ihre Arbeit zur Verfügung zu stellen, ohne inhaltlich auf den Verlauf und die Ergebnisse des Veränderungsprozesses Einfluß zu nehmen. Auch die Rolle der zentralen Führungskräfte des Unternehmens blieb im wesentlichen auf die Ausbildung geeigneter Rahmenbedingungen und auf die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen zur Durchführung des Veränderungsvorhabens beschränkt. Entsprechend diente auch das im Veränderungsprojekt eingesetzte EFQM-Modell lediglich als Orientierungsrahmen für die inhaltliche Strukturierung der Veranstaltungen im Verlaufe der Durchführung des gesamten Projektes in den Fachbereichen des Unternehmens. Im Gegensatz zu dem im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS verwandten Veränderungs-

konzept war der Einsatz des EFQM-Modells mit keinen festen Vorgaben für den Verlauf der einzelnen Phasen des Projektes verbunden.

Nachteilig erwies sich jedoch, daß nur eine kleine Gruppe ausgewählter Vertreter des Unternehmens an dem Veränderungsvorhaben beteiligt war und somit ihre Interessen und Erwartungen in das Vorhaben einbringen konnte. Diese Gruppe stellte allerdings zumindest einen repräsentativen Querschnitt über alle Führungsebenen und Fachbereiche des Unternehmens dar. Dies führte zu einer im Vergleich zum Veränderungsprojekt ABC/pQMS umfassenderen Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen weiter Mitarbeiterkreise des Unternehmens und damit zu einer größeren Akzeptanz der im Veränderungsvorhaben EFQM festgelegten Veränderungsmaßnahmen, weshalb sich auch die Umsetzung der vereinbarten Veränderungsmaßnahmen als problemloser erwies. Trotzdem kam es auch im Veränderungsprozeß EFQM immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Realisierung von Veränderungsmaßnahmen, die vor allem auf das Verhalten von Akteuren zurückzuführen waren, die von den jeweiligen Maßnahmen betroffen waren, allerdings nicht an deren Festlegung beteiligt wurden. Dies hätte vermutlich nur durch eine angemessene Beteiligung aller Vertreter des Unternehmens an der Durchführung des Veränderungsvorhabens vermieden werden können.

Ein – wenn auch nicht offen formuliertes – Ziel des Veränderungsvorhabens EFQM lag im Sinne der Konzepte der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens in der Verbesserung der allgemeinen Fähigkeit der einzelnen Fachbereiche, zur selbständigen Entwicklung des Unternehmens beitragen zu können. Eine wichtige Grundlage hierfür bildete die Initiierung einer Reihe von Lernprozessen, die in erster Linie die Persönlichkeit der beteiligten Vertreter der Fachbereiche und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen betrafen. Vor allem in den Veranstaltungen zur Erhebung und Bewertung der Ist-Situation und teilweise auch in den folgenden Veranstaltungen zur Festlegung und Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen wurden die beteiligten Mitarbeiter mit für sie größtenteils neuartigen Situationen konfrontiert, in denen es um eine konstruktive und gemeinsame Auseinandersetzung mit der bestehenden Situation in ihren Bereichen und möglichen Veränderungen ging. In dieser Auseinandersetzung kam es unter den beteiligten Vertretern zu vielfältigen Lernprozessen, die bis zu der im Konzept des organisationalen Lernens diskutierten höchsten Lernebene des „deutero learning“ reichten. Das Ziel von Lernprozessen im Sinne des „deutero learning“ besteht darin, die Lernfähigkeit einer Organisation als Ganzes wie auch der einzelnen Organisationsmitglieder zu verbessern.³³⁵

Das gesamte Veränderungsvorhaben EFQM verlief wesentlich harmonischer als das Vorhaben ABC/pQMS. Dies war in erster Linie darauf zurückzuführen, daß mikropolitische Auseinandersetzungen durch das gewählte Vorgehen und das Umfeld, in dem das Vorhaben eingebettet war, in einer konstruktiven Form ausgetragen werden konnten. So boten sich für die beteiligten Akteure in allen Phasen des Veränderungsvorhabens umfangreiche Möglichkeiten, ihre Anliegen in das Vorhaben einzubringen. Ferner waren die Veranstaltungen im gesamten Veränderungsprojekt immer auf einen Ausgleich zwischen den Ansichten aller Beteiligten ausgerichtet. Von Vorteil erwies sich si-

³³⁵ Eine ausführlichere Darstellung von Lernprozessen im Sinne des „deutero learning“ kann dem Kapitel 3.1.2 der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

cherlich auch, daß alle zentralen Rollen des Veränderungsprojektes durch Vertreter des eigenen Unternehmens besetzt waren.

Die dargestellten Ergebnisse der Untersuchung der beiden Veränderungsprozesse sollen nachfolgend auf die in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die empirische Untersuchung formulierten Hypothesen bezogen werden:

Im Mittelpunkt der ersten Hypothese stand die Vermutung, daß die gezielte Planung konkreter Veränderungen durch eine Reihe von Experten im Rahmen von Veränderungsprozessen, spätestens im Verlaufe des Versuches ihrer Umsetzung, einigen Grenzen und Einschränkungen unterworfen sein würde. Die Dominanz der Berater und das von ihnen eingesetzte standardisierte Vorgehen führten im Veränderungsprozeß ABC/pQMS zu einer solchen expertenzentrierten Planung von Veränderungen, deren Umsetzung erst nach dem offiziellen Ende des Veränderungsvorhabens erfolgen sollte. Die Ausführungen zur Realisierung der Veränderungsmaßnahmen verdeutlichten, daß diese Realisierung tatsächlich nicht so rational und kontrolliert verlief, wie sich die Berater und die beteiligten Vertreter der MB do Brasil S.A. dies vorgestellt hatten. Die zentralen Gründe hierfür lagen in dem fehlenden Interesse der Berater, der Umsetzung der im Projektverlauf geplanten Veränderungsmaßnahmen eine angemessene Aufmerksamkeit zu schenken, in der vorsichtigen und wenig kreativen Mitarbeit der Unternehmensvertreter im Zuge der Festlegung der Maßnahmen sowie in der insgesamt geringen Akzeptanz der meisten Maßnahmen. Auch im Veränderungsvorhaben EFQM verlief die Umsetzung der in den einzelnen Fachbereichen geplanten Veränderungsmaßnahmen nicht völlig problemlos, in erster Linie deshalb, weil einige Akteure, die von den Maßnahmen betroffen, aber an deren Festlegung nicht beteiligt waren, der Realisierung der Maßnahmen Widerstand entgegensetzten. Die Umsetzungsschwierigkeiten waren allerdings im Veränderungsprozeß ABC/pQMS erheblich größer, was vor allem auf die standardisierte und zielgerichtete Beratungsstrategie der beteiligten Berater zurückzuführen war. Die erste Hypothese fand damit durch die empirische Untersuchung dieser Arbeit eine Bestätigung.

Auch die zweite Hypothese, nach der gerade die Beteiligung klassischer Organisationsberater an Veränderungsprozessen zu einer besonderen Dynamik in diesen Prozessen führen würde, wurde vor dem geschilderten Hintergrund durch die Untersuchung vielfältig bestätigt. So kam es in Folge der Beteiligung der externen Berater im Veränderungsvorhaben ABC/pQMS tatsächlich zu einer besonderen Dynamik, weil sie vor allem durch ihre standardisierte und zielgerichtete Beratungsstrategie, in deren Mittelpunkt ein Veränderungskonzept stand, das für alle Phasen des Veränderungsvorhabens den Einsatz bestimmter Methoden und Verfahren vorgab, ganz erheblich den Verlauf des Vorhabens beeinflussten. Sie förderten dadurch maßgeblich die erwähnte expertenzentrierte Planung und trugen zu einer ausgeprägten Politisierung des Veränderungsprozesses bei. Vor allem durch ihr Ziel einer raschen und zielgerichteten Durchführung des Veränderungsvorhabens prägten sie dessen gesamten Verlauf und sorgten damit auch für die Ausbildung eines spezifischen Umfeldes, in dem es beispielsweise für das konstruktive Austragen von Konflikten und die Entwicklung von konsensorientierten Lösungen wenig Spielraum gab.

Zentraler Bestandteil der dritten Hypothese war die Vermutung, daß nur durch die angemessene Berücksichtigung demokratischer Elemente, beispielsweise fairer Entscheidungsverfahren, in Verände-

rungsvorhaben ein Forum ausgebildet werden könnte, in dem die unterschiedlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Interessen der betroffenen Akteure aufeinander abgestimmt, Konflikte gelöst und dadurch die Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse der Veränderungsprozesse geschaffen werden könnten. Anlaß zu der Richtigkeit dieser Vermutung bot vor allem der Vergleich der Verläufe und Rahmenbedingungen der Durchführungsphasen der beiden Veränderungsvorhaben, der verdeutlichte, daß im Vorhaben EFQM die Qualifikationen und Fähigkeiten der beteiligten Mitarbeiter aufgrund ihrer umfassenden Partizipation besser genutzt wurden als die der am Vorhaben ABC/pQMS beteiligten Unternehmensvertreter. Allerdings kam es auch im Veränderungsprozeß EFQM zu Schwierigkeiten bei der Akzeptanz von Veränderungen, insbesondere durch Akteure, die von den Veränderungen betroffen, aber nicht an deren Festlegung beteiligt waren. Es liegt deshalb die Vermutung nahe, daß demokratische Verfahren wohl nur dann uneingeschränkt ihre positive Wirkung entfalten, wenn sie auf alle Betroffenen ausgeweitet werden. Dies wiederum dürfte sich, wie teilweise im Veränderungsvorhaben EFQM festgestellt werden konnte, negativ auf die Zielgerichtetheit von Veränderungsvorhaben und auf die Einhaltung eventueller Rahmenbedingungen, wie beispielsweise zeitlicher Vorgaben, auswirken. Trotz der genannten Einschränkungen fand also auch die dritte Hypothese durch die empirische Untersuchungen in weiten Teilen eine Bestätigung.

In ähnlicher Weise bestätigte sich zumindest in Teilen durch die Betrachtungen der beiden Veränderungsprozesse auch die vierte Hypothese, nach der sich das organisatorische Umfeld, in das Veränderungsvorhaben eingebettet sind, sowie deren Verlauf und Rahmenbedingungen wechselseitig beeinflussen würden. In den Veranstaltungen im Verlaufe der Durchführung des Veränderungsprozesses EFQM in den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens wurde deutlich, daß sich unter den am Verlaufe des Prozesses beteiligten Vertretern des Unternehmens ein Umfeld von Konsens, Vertrauen und Kooperation entfalten konnte, das die Anwendung der erwähnten demokratischen Elemente förderte. Dies galt allerdings nur für die unmittelbar beteiligten Vertreter der Fachbereiche, in denen das Veränderungsvorhaben mit dem nötigen Engagement durchgeführt wurde und konnte nicht auf alle von dem Vorhaben betroffenen Beschäftigten übertragen werden. Doch zumindest unter diesen ausgewählten Beteiligten am Veränderungsvorhaben EFQM bildete sich ein Umfeld aus, das erheblich stärker durch Konsens, Vertrauen und Kooperation gekennzeichnet war, als das Umfeld, in dem das Veränderungsvorhaben ABC/pQMS durchgeführt wurde. Dies führte im Vorhaben EFQM zu einer angemesseneren Nutzung der Fähigkeiten und Kompetenzen der von den Vorhaben betroffenen Mitarbeiter und wirkte sich auch positiver auf den Verlauf und die Akzeptanz der Ergebnisse des Vorhabens und auf die allgemeine Fähigkeit des gesamten Unternehmens zu einer selbständigen zukünftigen Entwicklung aus. Demgegenüber war das Vorhaben ABC/pQMS eher in ein durch Konflikte und Mißtrauen gekennzeichnetes Umfeld eingebettet, was vor allem in einem verstärkten Einsatz von Machtressourcen zur Durchsetzung eigener Interessen in mikropolitischen Auseinandersetzungen durch zahlreiche am Vorhaben beteiligte Akteure und somit in einer ausgeprägteren Politisierung des gesamten Veränderungsprozesses seinen Ausdruck fand.

Allgemeine Defizite, die sich aus den Untersuchungsergebnissen ergeben

Ausgehend von den dargestellten Untersuchungsergebnissen sollen in diesem Abschnitt einige allgemeine Defizite bestimmt werden, die typischerweise mit dem Einsatz klassischer Beratungen und modischer Veränderungskonzepte in organisatorischen Veränderungsprozessen verbunden sind:

Ein bedeutendes Defizit der betrachteten Problematik betrifft die Einstellung klassischer Organisationsberater zu Veränderungen. Sie betrachten diese grundsätzlich als positiv und neigen dazu, ihre Klientenorganisationen zu Veränderungen zu drängen. Dies liegt in erster Linie daran, daß sie für die Durchführung von Veränderungen in eine Organisation geholt werden und der Erfolg ihrer Beteiligung an einem Veränderungsprozeß in der Regel unmittelbar mit den durchgeführten oder zumindest festgelegten und für eine nachfolgende Umsetzung vorbereiteten Veränderungsmaßnahmen in Verbindung gebracht wird. Sie sind deshalb auf Veränderungen angewiesen und können sich nur über diese für mögliche Folgeaufträge empfehlen. Die Beteiligung klassischer Beratungen an der Durchführung von Veränderungsprozessen führt vor diesem Hintergrund fast zwangsläufig zu einer Tendenz, umfangreiche Veränderungen zu initiieren, auch wenn diese in einer bestimmten Situation nicht als erforderlich und eventuell nicht einmal als sinnvoll betrachtet werden können. Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang auch das unvermeidlich kurzfristige Erfolgsdenken, das dem Handeln der Berater zugrunde liegt, weil sie in der Regel nur für einen kurzen Zeitraum in den Organisationen tätig sind.

Ein weiterer zentraler Kritikpunkt bezieht sich auf die Trivialisierung komplexer organisatorischer Phänomene, die einerseits auf die verwandten standardisierten Veränderungskonzepte und andererseits auf die Vorstellungen der klassischen Berater vom Verlauf und den Ergebnissen ihrer Beratungsprojekte zurückzuführen ist. Die standardisierten Veränderungskonzepte sorgen dafür, daß nur ganz bestimmte, selektive Ausschnitte der Situation einer Organisation betrachtet werden und durch eine Reihe rezeptartiger Vorgaben von Methoden und Verfahren ein genau vorherbestimmter Verlauf der Veränderungsvorhaben verfolgt wird. Die Bemühungen der Berater sind darauf ausgerichtet, zum einen den Einsatz und die damit verbundenen Konsequenzen der Veränderungskonzepte zu rechtfertigen und zum anderen eine möglichst schnelle und unkomplizierte Abwicklung der Veränderungsprojekte zu erreichen. Es kann durchaus bezweifelt werden, ob auf diese Art und Weise die eigentlichen Probleme einer Organisation, die Anlässe für wünschenswerte Veränderungen geben sollten, überhaupt erfaßt werden können. Das geschilderte Vorgehen führt auch deshalb an den „wirklichen“ Erfordernissen der organisatorischen Praxis vorbei, weil die Interessen und Erwartungen der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter nicht angemessen berücksichtigt werden können.

Diese Kritik an der unangemessenen Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen der betroffenen Organisationsmitglieder führt unmittelbar zu einem weiteren Defizit der betrachteten Problematik: Dieses Defizit betrifft den weitestgehenden Verzicht der Berater auf die Nutzung der vielfältigen Kreativitätspotentiale der Mitarbeiter aus ihren Klientenorganisationen bei der Durchführung der Veränderungsvorhaben. Die Entfaltungsspielräume der wenigen Mitarbeiter, die überhaupt an den Vorhaben beteiligt werden, werden durch die Vorstellungen der Organisationsberater und den von diesen eingesetzten Veränderungskonzepten stark eingeschränkt. Die Berater sind letztlich dar-

um bemüht, die Probleme ihrer Klientenorganisationen in weiten Teilen alleine zu lösen, obwohl die Vertreter der Organisationen eigentlich über einen viel besseren Zugang zu diesen Problemen verfügen sollten. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, daß die Akzeptanz von Veränderungen, an deren Festlegung oder Umsetzung die betroffenen Mitarbeiter einer Organisation nicht oder nur unzureichend beteiligt sind, niedriger ausfallen wird als bei einer aktiven Beteiligung an diesem Prozeß.

Weiterhin kann das fehlende Interesse klassischer Berater als problematisch angesehen werden, die Vertreter in ihren Klientenorganisationen im Verlaufe eines Beratungsprozesses in die Lage zu versetzen, ähnliche Problemstellungen zukünftig selbständig lösen zu können. Vor allem in dem betrachteten Beratungsfeld von Rationalisierungsprozessen wäre dies von zentraler Bedeutung, weil es sich um eine ständig wiederkehrende Aufgabenstellung handelt, deren eigenständige Lösung zu den Kernkompetenzen einer „gesunden“ Organisation gehören sollte. Die Beteiligung klassischer Berater birgt sogar die Gefahr, daß die Berater mit ihren Empfehlungen dazu beitragen werden, die vorhandenen Fähigkeiten von Organisationen in diesem Feld zu schwächen, um dadurch neue Beratungsanlässe zu erzeugen. Sie können dies beispielsweise durch die Verordnung sog. „Verschlankungskuren“ erreichen, mit denen sie vor allem die Delegitimierung interner Experten verfolgen und den Organisationen damit wichtige Potentiale nehmen, selbst über ihre Situation und mögliche Veränderungsprozesse nachzudenken bzw. diese sogar selbstbestimmt durchzuführen. Auf diese Weise kann es zu einer zunehmenden Abhängigkeit der Organisationen von externen Beratungsleistungen kommen.

Ein letzter Kritikpunkt bezieht sich auf die Möglichkeit, daß sich Veränderungsprozesse unter Beteiligung externer Berater einseitig an den Interessen und Erwartungen einiger zentraler Entscheidungsträger der Organisationen orientieren können, weil diesen Entscheidungsträgern im Rahmen der Auftragsvergabe und der Beurteilung der Projektergebnisse eine bedeutende Rolle zuteil wird. Letztlich begeben sich alle externen Berater in eine gewisse Abhängigkeit von ihren Auftraggebern und gerade bei stärker kommerziell ausgerichteten Organisationsberatern ist dies mit der Bereitschaft verbunden, besonders die Vorstellungen der Kräfte der Organisationen zu unterstützen, denen für die Gegenwart und Zukunft des Beratungsprojektes eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Ferner besteht in der umgekehrten Richtung die Gefahr, daß sich kommerziell ausgerichtete Berater in den von ihnen begleiteten Veränderungsprozessen darum bemühen werden, einige Vertreter der Klientenorganisationen in ein Abhängigkeitsverhältnis zu bewegen, indem sie sich als unverzichtbar für die zukünftige Position dieser Vertreter und der Entwicklung ihrer Verantwortungsbereiche darzustellen und sich dadurch dauerhaft in der jeweiligen Organisation zu etablieren versuchen. Insgesamt ist in einem solchen Umfeld davon auszugehen, daß die in den Veränderungsprozessen sinnvollerweise zu verfolgenden Ziele von den geschilderten Interessenkonstellationen überlagert, eventuell sogar völlig dominiert werden. Dies wird nicht zuletzt in einer verstärkten Politisierung der Veränderungsvorhaben seinen Ausdruck finden, weil beispielsweise die Konzepte und Leistungen der Berater von einigen zentralen Entscheidungsträgern einer Organisation auch als Ressourcen in organisationsinternen Machtkämpfen herangezogen und zur Durchsetzung eigener Interessen genutzt werden.

6.2 Ausblick

Im Mittelpunkt dieses Abschnittes stehen Überlegungen zu erwarteten und wünschenswerten Entwicklungen im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse. Im einzelnen werden in den nachfolgenden Ausführungen zunächst eine Reihe von Konsequenzen aus den allgemeinen Defiziten der untersuchten Thematik konkurrierender Wege organisatorischer Veränderungsprozesse erörtert. Im Anschluß erfolgt eine Betrachtung einiger sich abzeichnender Gegenbewegungen zur derzeit dominierenden Rolle der klassischen Beratungsbranche. Trotz dieser Gegenbewegungen erscheint eine Intensivierung der kritischen Auseinandersetzung mit den Defiziten der gegenwärtigen Situation sinnvoll. Durch welche gesellschaftlichen Akteure und in welcher Form diese Auseinandersetzung erfolgen sollte, wird anschließend diskutiert. Alleine eine Aufklärung durch die erwähnte Intensivierung der kritischen Beschäftigung mit den Defiziten der derzeitigen Situation wird vermutlich jedoch nicht ausreichen, um diese Situation nachhaltig zu verändern. Erforderlich erscheinen auch konkrete Veränderungen im Feld der Organisationsberatung, die beispielsweise durch die im Anschluß betrachtete Ausbildung eines offiziellen Berufsstandes mit einheitlichen Beratungsstandards für die gesamte Branche erreicht werden könnten. Abschließend werden einige offene Fragestellungen angedeutet, die in der vorliegenden Arbeit nur am Rande erörtert werden konnten, aber für die weitere Entwicklung im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse ebenfalls von erheblicher Bedeutung sein dürften.

Konsequenzen aus den allgemeinen Defiziten der untersuchten Thematik

Aus den beschriebenen allgemeinen Defiziten der untersuchten Thematik lassen sich eine Reihe von Konsequenzen ermitteln, die als Schlüsselemente für eine positive Entwicklung des Umfeldes organisatorischer Veränderungsprozesse betrachtet werden können. Eine wichtige Grundlage für diese nachfolgend dargestellten Konsequenzen bilden die zentralen Ideen der in Kapitel 3.1 präsentierten Veränderungskonzepte der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens sowie der in Kapitel 3.2.2 erörterten Beratungsformen des Beratungsansatzes der Organisationsentwicklung und der systemischen Organisationsberatung. Ferner sind die praktischen Erfahrungen aus der Untersuchung des Veränderungsprozesses EFQM von besonderer Bedeutung.

Im Mittelpunkt vieler der genannten Quellen steht der Verweis auf die je spezifische Eigendynamik und -logik von Organisationen. Diese immanente Dynamik und Logik von Organisationen ist für externe Akteure weder direkt beobachtbar noch unmittelbar zugänglich und bleibt ihnen deshalb weitestgehend verschlossen. Jeder Versuch der externen Einflußnahme auf die vielfältigen und eng miteinander verknüpften Elemente einer Organisation wird jedoch zwangsläufig mit der Eigendynamik und -logik der jeweiligen Organisation konfrontiert. Vor diesem Hintergrund sind direkte Eingriffe in organisatorische Zusammenhänge in der Regel mit zahlreichen unerwarteten Auswirkungen verbunden und jegliches Bemühen um Planbarkeit, Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit eines Veränderungsprozesses, wie es in vielen Phasen des untersuchten Veränderungsvorhabens ABC/pQMS beobachtet werden konnte, erweist sich letztlich als nicht realisierbarer Mythos.³³⁶ Weiterhin ist da-

³³⁶ Dieser Mythos der Planbarkeit, Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit eines Veränderungsprozesses reicht im übrigen bis weit in die Ansätze des Konzeptes der Organisationsentwicklung hinein und ist in der organisatorischen Praxis allgemein sehr verbreitet.

von auszugehen, daß die Eigendynamik und -logik verschiedener Organisationen erheblich voneinander abweichen können. So werden beispielsweise öffentliche Einrichtungen wie Krankenhäuser – nicht zuletzt aufgrund ihrer Einbindung in ein anderes gesellschaftliches Subsystem – einer ganz anderen Dynamik und Logik folgen als Wirtschaftsunternehmen und auch zwischen verschiedenen Wirtschaftsunternehmen werden sich erhebliche Unterschiede finden lassen. Trotz dieser offensichtlichen Unterschiede versuchen Beratungsorganisationen gerne mit den gleichen standardisierten Veränderungskonzepten in allen ihren Klientenorganisationen Veränderungsprozesse durchzuführen und sorgen damit unvermeidlich für Prozesse, in denen die spezifische Situation der jeweiligen Organisation nicht angemessen berücksichtigt werden kann.

Die erwähnte Eigendynamik und -logik von Organisationen sollte jedoch keineswegs nur als ein erschwerendes Hindernis für Veränderungsprozesse aufgefaßt werden. Vielmehr verweist sie auch auf ein Potential von Organisationen, das für den erfolgreichen Verlauf von Veränderungsvorhaben genutzt werden kann. Diese Vorstellung greift vor allem das betrachtete Veränderungskonzept des organisationalen Lernens auf, in dem das Ziel einer kontinuierlich lernenden Organisation formuliert wird. Durch die geeignete Verknüpfung individueller und organisationaler Lernprozesse soll die breitflächig verteilte Fähigkeit einer Organisation entwickelt werden, selbständig den vielfältigen Anforderungen begegnen zu können, die sich aus ihrer zunehmend turbulenten Umwelt ergeben.³³⁷ Voraussetzung für eine erfolversprechende Auseinandersetzung mit den Anforderungen aus der Umwelt bildet die Entwicklung persönlicher Kompetenzen bei einem möglichst weiten Kreis von Organisationsmitgliedern und die Ausbildung eines geeigneten organisatorischen Umfeldes, in dem sich die Mitglieder weitestgehend selbstbestimmt mit der Situation ihrer Organisation und eventuellen Veränderungen beschäftigen können. Auf diese Weise können die Kreativität der Menschen in einer Organisation für erfolgreiche Veränderungen genutzt und ihre vielfältigen Interessen und Erwartungen berücksichtigt werden. Langfristig werden Veränderungen in einer solchen lernenden Organisation ihre bisherige Bedeutung als Ausnahmeerscheinung verlieren und zum Normalfall werden.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich bestimmte Anforderungen an externe Berater in organisatorischen Veränderungsprozessen, denen klassische Berater in der gegenwärtigen Situation im allgemeinen nicht entsprechen. Diese Anforderungen lassen sich vor allem dadurch kennzeichnen, daß zunehmend Elemente der sog. prozessualen Ebene eines Beratungsprozesses das Wissen der Berater in der organisatorischen Praxis ergänzen sollten. Standen bislang das Fachwissen und das methodische Know-how der Organisationsberater und damit die inhaltlich-sachliche Ebene im Mittelpunkt eines Beratungsprozesses, so erhält das Wissen über die Möglichkeiten und Formen der externen Veränderbarkeit und Beeinflussung der zu beratenden Organisationen eine immer größere Bedeutung. Dies führt allerdings nicht dazu, daß das fachliche und methodische Wissen der Berater bedeutungslos wird, vielmehr geht es um eine Aufhebung der so beliebten Trennung von Beratungstätigkeiten in eine Fach- und eine Prozeßberatung. Gefragt sind zunehmend Organisationsberater, die über ein angemessenes Wissen sowohl für die inhaltlich-sachliche Ebene als auch für die prozessuale

³³⁷ Inwieweit die Umwelt von Organisationen derzeit „wirklich“ turbulenter wird oder diese Turbulenz lediglich auf die geschickte Vermittlung eines solchen Bildes durch modische Veränderungskonzepte und der an ihnen interessierten Akteure zurückzuführen ist, soll an dieser Stelle offen bleiben.

Ebene einer Problemlösung verfügen. Je nach konkretem Beratungsfall werden das fachliche und methodische Wissen der Berater oder aber ihre prozessualen Kenntnisse von größerer Bedeutung sein. In jedem Fall geht es darum, ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen den beiden Ebenen zu finden. Notwendige Voraussetzung hierfür bilden angemessene Kenntnisse auf beiden Ebenen. Für die meisten klassischen Berater, die gegenwärtig in der organisatorischen Praxis tätig sind, bedeutet dies eine Auseinandersetzung mit den grundlegenden Überlegungen des Beratungsansatzes der Organisationsentwicklung und der systemischen Organisationsberatung. Vor allem der Gedanke, Beratungsleistungen als Veränderungsbegleitung zu verstehen, sollte einen zentralen Stellenwert erhalten. So sollte als Kernziel jedes Beratungsprozesses betrachtet werden, den von Veränderungen in einer Organisation betroffenen Menschen Möglichkeiten zu eröffnen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und sie zu befähigen, sich selbständig mit der Situation ihrer Organisation und eventuellen Veränderungsmaßnahmen auseinanderzusetzen. Langfristig könnte auf diese Weise das Potential einer Organisation in Veränderungsprozessen genutzt werden und dadurch ein wertvoller Beitrag zur Berücksichtigung der Eigendynamik und -logik der jeweiligen Organisation geleistet werden.

Die Beobachtungen des Veränderungsvorhabens EFQM geben Anlaß zu der Hoffnung, daß sich die bisherigen, aus einer theoretischen Perspektive erfolgten Empfehlungen in der organisatorischen Praxis erfolgreich umsetzen ließen. Die Beobachtungen sollen dabei vor allem verdeutlichen, daß Organisationen über umfassende Potentiale verfügen, die in Veränderungsprozessen genutzt werden können und sollten. Im Veränderungsprozeß EFQM waren es in erster Linie die Vertreter der betroffenen Fachbereiche, die sich in einer Reihe von Veranstaltungen selbstbestimmt mit der aktuellen Situation ihrer Bereiche auseinandersetzten und darauf aufbauend einige Veränderungen festlegten und umsetzten. Das EFQM-Modell und die Vorgaben der Vertreter der beiden zentralen EFQM-Gruppen dienten dabei lediglich als allgemeiner Orientierungsrahmen, der den Vertretern der Fachbereiche möglichst produktive Bedingungen für ihre Arbeit gewährleisten sollte. Im Verlaufe der erwähnten Veranstaltungen wurde das Potential der Fachbereichsvertreter deutlich erkennbar, einen erfolgsversprechenden Beitrag für die langfristig positive Entwicklung ihrer Bereiche zu erbringen. Die Förderung dieses Entwicklungspotentials hätte allerdings noch professioneller erfolgen können, durchaus auch durch erfahrene externe Berater, die sich den oben dargestellten prozessualen Anforderungen an ihre Beratungsleistungen verpflichtet gefühlt hätten und eine ausschließlich moderierende Rolle in dem Veränderungsvorhaben übernommen hätten. Diese hätten auch dazu beitragen können, den Kreis der am Veränderungsprozeß beteiligten Mitarbeiter aus den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens auszuweiten.

Inwieweit die dargestellten Konsequenzen aus den allgemeinen Defiziten der untersuchten Problematik in naher Zukunft in der organisatorischen Praxis verwirklicht werden können, hängt wesentlich von der weiteren Entwicklung des Umfeldes von organisatorischen Veränderungsprozessen ab. In den nachfolgenden Ausführungen sollen deshalb mögliche Gegenbewegungen zur derzeitigen Dominanz der klassischen Beratungsbranche betrachtet werden:

Gegenbewegungen zur Dominanz der klassischen Beratungsbranche

Die gegenwärtige Dominanz der klassischen Beratungsbranche im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse ist unmittelbar mit dem hohen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn verbunden, den vor allem einige große und international ausgerichtete Beratungsgesellschaften in der letzten Zeit verzeichnen konnten. Es gelingt ihnen zunehmend, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu richten und in den einschlägigen Medien ihre Ideen und Vorstellungen zu verbreiten. Sie scheinen dem Ziel näher zu kommen, sich als neue „gesellschaftliche Reflexionselite“³³⁸ zu etablieren. Auch wenn viele aktuelle Beobachtungen dafür sprechen, daß ihnen dies tatsächlich gelingen könnte und sie dadurch ihren Einfluß auf zentrale Bereiche der Gesellschaft weiter ausbauen könnten, so zeichnen sich doch einige Gegenbewegungen ab, die sich gegen die Vorherrschaft der klassischen Beratungsbranche wenden:

Eine bedeutende Gegenbewegung geht von den zentralen Entscheidungsträgern der organisatorischen Praxis aus, die sich zunehmend kritisch zu den an sie herangetragenen Beratungsangeboten der klassischen Berater äußern. Ihre Kritikpunkte sind vielfältig und betreffen beispielsweise die Kurzlebigkeit der Veränderungskonzepte, die dazu führt, daß heute aktuelle Empfehlungen schon bald keine Gültigkeit mehr aufweisen können und durch neue, teilweise sogar gegensätzliche Ratschläge ersetzt werden. Auch das kaum mehr zu vertretende Preis-Leistungsverhältnis der Angebote und die fehlende Unterstützung der Berater bei der Umsetzung der von ihnen empfohlenen Veränderungsmaßnahmen werden zunehmend kritisiert. Vor diesem Hintergrund stufen die zentralen Entscheidungsträger in Organisationen viele Beratungsangebote immer mehr als unseriös ein und sorgen damit zumindest teilweise für einen Imageverlust der klassischen Beratungsgesellschaften.

In letzter Zeit wurde auch die Kritik an den Beratungsangeboten, insbesondere an den modischen Veränderungskonzepten, durch wissenschaftliche Vertreter größer. Dies gilt sogar für die Betriebswirtschaftslehre, die durchaus als Referenzwissenschaft der klassischen Organisationsberatung angesehen werden kann. Kritisiert wird vor allem die Theorielosigkeit und die implizit unterstellte praktische Wirksamkeit modischer Veränderungskonzepte, deren Anwendung oft zu viel mehr Korrekturbedarf führe, als daß mit ihr positive Entwicklungen verbunden seien.³³⁹ Zur Bestätigung ihrer Kritik suchen die wissenschaftlichen Vertreter zunehmend den Schulterschuß mit den erwähnten zentralen Entscheidungsträgern aus der organisatorischen Praxis, die über ihre negativen Erfahrungen bei der Anwendung der Konzepte in ihren Organisationen berichten können. Durch diese Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern aus der Praxis können die Wissenschaftler den Vorwurf entkräften, sie urteilten aus einer praxisfernen Position.

Eine weitere Gegenbewegung zu der derzeitigen Vorherrschaft der klassischen Beratungsbranche scheint in der Branche selbst zu entstehen. Den zentralen Grund für diese Gegenbewegung bildet die große Heterogenität der Branche, die sich aus der beträchtlichen Zahl von Akteuren aus den verschiedenen Beratungsorganisationen und ihrem komplexen Umfeld ergibt. Diese Akteure sind zum Teil komplementär, teilweise aber auch konkurrierend, an der Bereitstellung der Beratungsangebote

³³⁸ Vgl. *Deutschmann*, 1993.

³³⁹ Vgl. hierzu die ausführliche Kritik von *Kieser* und anderen Autoren an den modischen Veränderungskonzepten in Kapitel 3.1.3 dieser Arbeit.

in der organisatorischen Praxis beteiligt. Aufgrund ihrer ausgeprägten kommerziellen Interessen sorgen sie für eine Beschleunigung der Produktion immer neuer modischer Veränderungskonzepte, die einen wesentlichen Anlaß für die verstärkte kritische Auseinandersetzung mit diesen Konzepten darstellt. Diese Entwicklung scheint mit einer unvermeidlichen inneren Dynamik des Feldes der klassischen Organisationsberatung verknüpft. Einzelne Beratungen können deshalb immer weniger an ihren Versprechen festhalten, mit ihren Konzepten eine längerfristige Orientierung bieten zu können. Statt dessen müssen sie sich den jeweils aktuellen Organisationsmoden annehmen und deren zentrale Überlegungen in ihre Konzepte aufnehmen, auch wenn sie genau wissen, daß diese Überlegungen schon bald keine uneingeschränkte Gültigkeit mehr haben werden und durch neue, zum Teil gegensätzliche Vorstellungen ersetzt werden. Die meisten Vertreter aus der klassischen Beratungsbranche sind sich wohl selber darüber im klaren, daß eine solche Entwicklung auf eine längere Sicht zu einem Verlust an Legitimität ihrer Beratungsangebote führen wird. Verstärkt wird diese Tendenz durch eine Reihe von Akteuren aus der Beratungsbranche, die an einer Aufklärung über die gegenwärtigen Defizite der Angebote der Beratungsgesellschaften interessiert sind und diesen Angeboten gleichzeitig alternative Beratungskonzepte entgegensetzen, mit denen sie in der Regel selbst kommerzielle Interessen verfolgen.

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, daß die Kritik an den derzeit dominierenden Beratungsangeboten aus unterschiedlichen Richtungen wächst. Diese Kritik könnte einerseits zu Schwierigkeiten für die klassischen Beratungsgesellschaften führen, ihre Beratungsleistungen weiterhin in der gewohnten Form zu verkaufen, und andererseits einen Bedeutungsverlust der gesamten Beratungsbranche bewirken. Ein solcher Bedeutungsverlust könnte eine sich selbst verstärkende Dynamik auslösen. So könnte die Branche beispielsweise deutlich an Attraktivität als Arbeitgeber verlieren. Derzeit profitieren vor allem die führenden Beratungsorganisationen davon, daß es ihnen einerseits gelingt, die angeblich besten Absolventen aus renommierten Ausbildungsstätten der ganzen Welt zu rekrutieren, und daß sie andererseits viele angesehene Entscheidungsträger aus Organisationen für einen Wechsel in ihre Beratungsgesellschaften gewinnen können. Ein Verlust an Attraktivität als Arbeitgeber hätte unvermeidlich einen weiteren Bedeutungsverlust der gesamten Branche zur Folge.

Trotz der sich abzeichnenden Gegenbewegungen, die sich gegen die aktuelle Vorherrschaft der klassischen Beratungsbranche wenden, erscheint eine Intensivierung der kritischen Auseinandersetzung mit den Defiziten der derzeitigen Situation sinnvoll und wünschenswert. Hierauf soll im nachfolgenden Abschnitt ausführlicher eingegangen werden:

Intensivierung der kritischen Auseinandersetzung mit den Defiziten der derzeitigen Situation

Im Rahmen der Diskussion der Gegenbewegungen zur Dominanz der klassischen Beratungsbranche wurden drei Gruppen unterschieden, denen eine besondere Bedeutung bei der kritischen Auseinandersetzung mit den Defiziten der derzeitigen Situation zuteil wird: Es handelt sich um die Gruppe zentraler Entscheidungsträger aus der organisatorischen Praxis, um die Gruppe wissenschaftlicher Vertreter und um die Gruppe von Akteuren aus der Beratungsbranche selbst. Für eine positive Weiterentwicklung der Situation des Umfeldes von organisatorischen Veränderungsprozessen er-

scheint eine Intensivierung der kritischen Auseinandersetzung mit der Thematik durch alle drei der genannten Gruppen sinnvoll.

Eine zentrale Rolle im Zuge dieser Intensivierung der Auseinandersetzung wird sicherlich der Gruppe der wissenschaftlichen Vertreter zuteil, weil die kritische Beschäftigung mit der Thematik zu den Kernaufgaben bestimmter Wissenschaftsdisziplinen gehören sollte. Das Feld der Organisationsberatung hat bislang jedoch wenig das Interesse von Wissenschaftlern wecken können.³⁴⁰ Darüber hinaus war vor allem das Verhältnis zwischen Sozialwissenschaftlern und den zentralen Entscheidungsträgern in Organisationen lange Zeit durch Mißtrauen geprägt.³⁴¹ Vor diesem Hintergrund hätten ihre Forschungsergebnisse in der Praxis vermutlich noch nicht einmal eine besondere Aufmerksamkeit erhalten. Trotzdem sollte gerade der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Defiziten der derzeitigen Situation im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse eine besondere Rolle zuteil werden, weil sie im Rahmen ihrer Beobachtung und Analyse der bestimmenden Charakteristika und Entwicklungstrends in diesem Umfeld wichtige Ergebnisse liefern könnte, beispielsweise zu den Interessen, die hinter dem Verhalten der in diesem Feld tätigen Akteure stehen. In Bezug auf die gegenwärtige Situation wäre auch eine kritische Auseinandersetzung mit den zentralen Beweggründen sinnvoll, die zu einer Beteiligung klassischer Berater an organisatorischen Veränderungsprozessen führen. Die gewonnenen Forschungsergebnisse sollten den betroffenen Akteuren der organisatorischen Praxis möglichst verständlich vermittelt werden, sofern möglich in Form von leicht umsetzbaren Handlungsempfehlungen. Auf diese Weise könnten sowohl die zentralen Entscheidungsträger in Organisationen als auch die Organisationsberater mit Wissen über die beabsichtigten und unbeabsichtigten Entwicklungen im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse versorgt werden.

Darüber hinaus sollte sich die wissenschaftliche Forschung der Bereitstellung und Förderung leicht handhabbarer und praktisch umsetzbarer alternativer Beratungsangebote zuwenden. In den Kapiteln 3.1 und 3.2.2 der vorliegenden Arbeit wurden mit den beiden Veränderungskonzepten der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens sowie mit den beiden Beratungsformen des Ansatzes der Organisationsentwicklung und der systemischen Organisationsberatung die zentralen Bestandteile alternativer Beratungsangebote vorgestellt. Vielen konkreten Beratungsangeboten, die sich diesen alternativen Überlegungen verpflichtet fühlen, werden jedoch eine ausgeprägte Theorie-lastigkeit und damit verbundene Praxisferne vorgeworfen.³⁴² Sie finden deshalb in der organisatorischen Praxis nur eine sehr begrenzte Anwendung. Entsprechend sollte die Entwicklung von Beratungsangeboten durch die betroffenen Wissenschaftler forciert werden, die eine leichte praktische Umsetzbarkeit versprechen und dennoch den grundlegenden Ideen der betrachteten Alternativen folgen. Es wäre durchaus auch denkbar, aus den bestehenden Angeboten einzelne Methoden und Verfahren zu isolieren, um sie schrittweise in Beratungsangebote zu integrieren, die sich in der Praxis einer gewissen Beliebtheit erfreuen. Daß es solche – in der Praxis bereits erfolgreich eingesetzte – alternative Angebote zu den dominierenden Beratungsangeboten klassischer Ausprägung gibt,

³⁴⁰ Vgl. *Ittermann*, 1998, S. 184.

³⁴¹ Vgl. *Howaldt*, 1996, S. 106ff.

³⁴² Dies gilt beispielsweise auch für die beiden in den Kapiteln 3.1.1 und 3.1.2 dieser Arbeit vorgestellten Veränderungsansätze des NPI-Modells der Organisationsentwicklung und des Modells von *Probst* und *Büchel* zum Konzept des organisationalen Lernens.

zeigt das EFQM-Modell, das von einer Organisation entwickelt und gepflegt wird, die keinen kommerziellen Interessen folgt. Dieses Modell könnte eine geeignete Basis für die Integration einer Vielzahl von Methoden und Verfahren der genannten alternativen Veränderungskonzepte und Beratungsformen bilden.

Neben den betroffenen Wissenschaftlern könnten sich auch die zentralen Entscheidungsträger aus der organisatorischen Praxis intensiver mit den Defiziten der derzeitigen Situation beschäftigen. Sie sollten sich mit ähnlichen Fragestellungen wie die Wissenschaftler auseinandersetzen und dabei vor allem deren Forschungsergebnisse berücksichtigen. Dies gilt letztlich auch für die klassischen Berater selbst, wobei deren Auseinandersetzung mit den Defiziten im Feld der Organisationsberatung nicht im oben beschriebenen Sinne mit dem Ziel erfolgen sollte, sich neue Einnahmequellen zu erschließen. Sie könnten sich beispielsweise um die Einrichtung regelmäßiger Beratungsdiskurse bemühen, in denen eine Reihe von Organisationsberatern anhand konkreter Beratungsfälle über die verfolgten Strategien, die verwandten Konzepte und die aufgetretenen Probleme diskutieren könnte. Es kann allerdings – gerade in der derzeitigen Situation – durchaus bezweifelt werden, ob ein solcher Vorschlag das Interesse und die Zustimmung der Vertreter der klassischen Beratungsbranche finden könnte.

Natürlich ist auch ein kritischer Austausch der Vertreter der drei genannten Gruppen untereinander über die betrachtete Thematik sehr wichtig. Ein solcher Austausch wurde für die Gruppen der Wissenschaftler und der zentralen Entscheidungsträger aus den Organisationen oben bereits angedeutet. Auch für die Gruppe der Organisationsberater wäre ein solcher Austausch, vor allem mit den Vertretern der Wissenschaft, wünschenswert. So könnten beispielsweise die erwähnten Beratungsdiskurse mit Beurteilungen der jeweils betrachteten Praxisfälle durch die Wissenschaftler sinnvoll bereichert werden. In jedem Fall sollte jedoch strikt darauf geachtet werden, die notwendigen Unterschiede zwischen den drei Gruppen und ihren jeweiligen Aufgabenbereichen beizubehalten. Nur so kann vermieden werden, daß sich zum Beispiel wissenschaftliche Diskussionen zu stark an den Überlegungen und Sprachformen der Organisationsberater annähern, wie dies in einigen Disziplinen durchaus beobachtet werden kann. Gefährdet erscheinen vor allem Teile der Betriebswirtschaftslehre, in denen bereits Modelle und Sprachgebräuche aus klassischen Beratungskonzepten Eingang gefunden haben, aber auch sozialwissenschaftliche Disziplinen bleiben davon nicht völlig verschont.³⁴³ Solche Tendenzen sollten im Falle des Austausches zwischen den Vertretern der drei genannten Gruppen nach Möglichkeit vermieden werden.

Alleine eine Aufklärung über die Defizite der derzeitigen Situation im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse reicht vermutlich nicht aus, um diese Situation nachhaltig zu verändern. Erforderlich erscheinen auch konkrete Veränderungen im Feld der Organisationsberatung. Diese könnten über die Ausbildung eines offiziellen Berufsstandes mit einheitlichen Beratungsstandards für die gesamte Beratungsbranche erreicht werden, die im nachfolgenden Abschnitt erörtert werden soll:

³⁴³ So weist beispielsweise *Deutschmann* darauf hin, daß die „Consulting-Produkte [...] nicht nur den Stil der Kommunikation in Unternehmen beeinflussen, sondern inzwischen bereits auf die Terminologie in den Sozialwissenschaften selbst einwirken“. Vgl. *Deutschmann*, 1993, S. 80.

Ausbildung eines offiziellen Berufsstandes mit einheitlichen Beratungsstandards

Durch die Ausbildung eines offiziellen Berufsstandes mit einheitlichen Beratungsstandards könnte eine gezielte Professionalisierung der Beratungsbranche erfolgen. Innerhalb eines solchen Berufsstandes für die Organisationsberatung könnte einerseits spezifisches Beratungswissen in eigenen Ausbildungswegen und kontinuierlichen Weiterbildungsveranstaltungen gebündelt werden sowie andererseits die Zutrittschancen zu den Tätigkeitsfeldern der Organisationsberatung verwaltet werden. Eine besondere Bedeutung würde der Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Beratungsstandards zuteil werden, um eine Reihe allgemein als wichtig erachteter Anforderungen an Beratungsprozesse im Interesse der Klientenorganisationen in der gesamten Branche zu etablieren und dadurch auch die so dringend erforderliche höhere Markttransparenz zu schaffen.

Derartige Berufsstände gibt es bereits für eine Reihe vergleichbarer Professionen wie beispielsweise die Steuerberatung oder die Wirtschaftsprüfung, deren Pflichtaufgaben und Tätigkeitsbereiche im Steuerberatungsgesetz bzw. der Wirtschaftsprüferordnung gesetzlich geregelt werden.³⁴⁴ Ähnliche Regelungen findet man für die – vergleichsweise allerdings auch noch junge – Branche der Organisationsberatung bislang nicht. Ihre Wissensbestände, beispielsweise auch das so wichtige allgemeine Beratungsverständnis, werden noch nicht in institutionalisierten Ausbildungswegen oder bestimmten Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt, sondern werden im allgemeinen durch die Mitarbeit in Beratungsprojekten der jeweiligen Beratungsgesellschaften weitergegeben. Als Folge ergeben sich charakteristische Beratungsstandards, die zwischen den einzelnen Beratungsorganisationen erhebliche Unterschiede aufweisen und nur schwer miteinander verglichen werden können. Insgesamt ergibt sich hieraus eine sehr große Intransparenz auf dem Markt der Organisationsberatung.

In Österreich gibt es bereits eine allgemein anerkannte Berufsvertretung für Organisationsberater, die eine Reihe von Standesregeln festlegt und darin beispielsweise die Forderungen aufstellt, „daß Berater Neutralität und Vertraulichkeit zu wahren haben, zur ständigen Weiterbildung verpflichtet sind und ihr Geschäft nach den Grundsätzen eines ordentlichen Kaufmanns zu betreiben haben.“³⁴⁵ Auch wenn dieser Forderungskatalog sicherlich erweitert und konkretisiert werden sollte, so stellt er einen durchaus erfolgversprechenden Ansatz dar.

Grundlage der Ausbildung eines Berufsstandes für die Organisationsberatung sollte deren klare Abgrenzung gegenüber anderen Professionen bilden, insbesondere denen weiterer organisationsbezogener Beratungsleistungen wie beispielsweise der erwähnten Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung. In der einschlägigen Literatur findet sich häufig eine Unterscheidung in Beratungsleistungen im engeren Sinne und Beratungsleistungen im weiteren Sinne:³⁴⁶ Während der Organisationsberatung im engeren Sinne im allgemeinen Beratungsleistungen zur Führung einer Organisation, zur Durchführung von Rationalisierungsprozessen und neuerdings auch zur Verwendung und Implementierung von Informationstechnologien zugeordnet werden, umfaßt die Organisationsberatung im weiteren Sinne alle Leistungen zur fachlichen Unterstützung von Organisationen in bestimmten, eng be-

³⁴⁴ Vgl. *Sperling; Ittermann*, 1998, S. 14.

³⁴⁵ Vgl. *Titscher*, 1997, S. 32.

³⁴⁶ Vgl. beispielsweise *Ittermann*, 1998, S. 189f.

grenzten Fragen zur Lösung von Finanz-, Rechts-, Steuer-, Umwelt- oder Standortproblemen. Für die Ausbildung des Berufsstandes der Organisationsberatung bietet sich eine Beschränkung auf Teile der Beratungsleistungen im engeren Sinne an. Alle diese Leistungen sollten die Gemeinsamkeit aufweisen, zentrale und erfolgskritische Kompetenzen einer Organisation zu berühren, über die Organisationen eigentlich verfügen sollten. Nur eine solche Beschränkung auf Leistungen, die ähnliche Problemstellungen betreffen, läßt die Formulierung einheitlicher und in der organisatorischen Praxis wirksamer Beratungsstandards überhaupt zu.

Diese Standards sollten vor allem ein Beratungsverständnis gewährleisten, das den charakteristischen Eigenheiten von Organisationen gerecht wird und das die Beratungsprozesse auf das Ziel ausrichtet, die berührten Kompetenzen der Organisationen zu erhöhen. Zu diesem Zweck müssen die Berater über ein professionelles Selbstverständnis verfügen, daß sich von dem ihrer Klientenorganisationen erheblich unterscheidet. Dieses spezifische Selbstverständnis kann der Organisationsberatung dann sogar die Berechtigung geben, sich als ein eigenständiges System in der Gesellschaft zu etablieren. Auch wenn es sich dabei nicht um eine Etablierung als eine umfassende „gesellschaftliche Reflexionselite“ handelt, so könnten sie dennoch eine bedeutende Rolle zur Unterstützung der Entwicklung von Organisationen durch Veränderungsprozesse übernehmen.

Die bislang nicht berücksichtigten Beratungsleistungen, vorwiegend aus der Kategorie der Organisationsberatung im weiteren Sinn, sollten in der gleichen Weise zu homogenen Gruppen zur Lösung jeweils ähnlicher Problemstellungen zusammengefaßt werden, für die eigene Professionalisierungen mit je spezifischen Beratungsstandards ausgebildet werden könnten. So könnten einige neue spezialisierte Berufsrollen entstehen, die über spezifische Kompetenzen verfügen, die als ergänzend und nicht wie derzeit vorherrschend als substituierend zu den Kompetenzen von Organisationen betrachtet werden sollten.

Natürlich bleibt trotz einheitlicher Beratungsstandards für die einzelnen Felder organisationsbezogener Beratungsleistungen die Problematik bestehen, daß diese Standards auch eingehalten werden müssen, um eine effiziente Wirkung entfalten zu können. Dazu werden vermutlich zunächst einmal nur die Beratungsgesellschaften bereit sein, die auch über eine ausreichende Zahl von Kunden verfügen. Langfristig könnten diese Beratungsgesellschaften mit der Unterstützung durch die zentralen Entscheidungsträger aus den Organisationen und den betroffenen Wissenschaftlern allerdings dafür sorgen, daß sich die Beratungsstandards verbreitet durchsetzen können.

Offene Fragestellungen

Im Verlaufe der Auseinandersetzung mit den erwarteten und wünschenswerten Entwicklungen im Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse konnten in den bisherigen Abschnitten viele Aspekte nur angedeutet werden. Ihre ausführlichere Erörterung sowohl durch wissenschaftliche Vertreter als auch durch die betroffenen Akteure der organisatorischen Praxis dürfte eine erhebliche Bedeutung für die weitere Entwicklung im betrachteten Umfeld haben.

Darüber hinaus bleiben eine Reihe von Fragestellungen offen, die in der vorliegenden Arbeit nicht oder nur am Rande erörtert werden konnten. Eine solche Fragestellung betrifft beispielsweise die Überwindung der Abhängigkeit externer Berater von einzelnen Interessengruppen einer Organisati-

on in den Beratungsprozessen. Ein entscheidender Grund für diese Problematik liegt sicherlich in der leichten Kündbarkeit der Zusammenarbeit von Organisationen mit externen Beratern durch die zentralen Entscheidungsträger der Organisationen. Als Folge dieser leichten Kündbarkeit der Zusammenarbeit wird sich keine besonders stabile Beziehung zwischen den Beratern und den Vertretern ihrer Klientenorganisationen einstellen können und die Berater werden ständig darum bemüht sein, für sich und ihre Beteiligung an möglichen Anschlußprojekten zu werben. Gleichzeitig werden sie sich vor allem an den Interessen und Erwartungen der für sie wichtigen zentralen Entscheidungsträger aus den Organisationen orientieren. Um Vorschläge zur Überwindung dieser Abhängigkeit und deren Auswirkungen zu entwickeln und damit die Organisationsberatung zu einer Beratung für das ganze komplexe soziale System einer Organisation werden zu lassen, könnte zum Beispiel über einen veränderten Modus der Auftragsvergabe und auch der Kontrolle von Beratungsprojekten nachgedacht werden. Weitere bedeutende Fragestellungen betreffen die konkrete Ausgestaltung der oben erwähnten Beratungsstandards und Beratungsdiskurse, mit denen die Transparenz der gesamten Beratungsbranche und das professionelle Selbstverständnis der Organisationsberater erhöht werden könnten, oder die Diskussion von Anforderungen an Methoden und Verfahren, die einen Ausgleich der Interessen und Erwartungen unterschiedlicher Gruppen einer Organisation in den unvermeidlichen mikropolitischen Prozessen im Rahmen von Veränderungsvorhaben erlauben und fördern könnten.

Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit diesen und weiteren Fragestellungen könnte einen wertvollen Beitrag zur Überwindung der derzeitigen Defizite in dem betrachteten Umfeld organisatorischer Veränderungsprozesse leisten. Grundsätzlich sollte der Einsatz von externen Beratern, die durchaus auch kommerzielle Interessen verfolgen können, und der von ihnen verwandten Veränderungskonzepte in einer sinnvollen und erfolversprechenden Art und Weise möglich sein.

7 Anhang

Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Interviews:

<i>Datum</i>	<i>Interviewpartner</i>	<i>Anlaß</i>	<i>Bezeichnung</i>
30.03.1999	Berater ABC	Akquirierung des Projektes	ABC-I-300399
05.04.1999	Mitarbeiter PRO	Akquirierung des Projektes	ABC-I-050499
14.04.1999	Vertreter TaskForce	Akquirierung des Projektes	ABC-I-140499
21.04.1999	Mitarbeiter PRO	Entscheidung des Direktoriums für Projektstart	ABC-I-210499
17.05.1999	Berater ABC	Projektvorbereitung	ABC-I-170599
18.05.1999	Mitarbeiter PRO	Projektvorbereitung	ABC-I-180599
19.05.1999	Projektteam CKD	Schulungsveranstaltung ABC	ABC-I-190599a
19.05.1999	Projektteam CKD	Schulungsveranstaltung ABC	ABC-I-190599b
20.05.1999	Projektteam CKD	Schulungsveranstaltung ABC	ABC-I-200599
21.05.1999	Projektteam CKD	Schulungsveranstaltung ABC	ABC-I-210599
27.05.1999	Berater ABC	Vorbereitung des Projektes	ABC-I-270599
03.06.1999	Mitarbeiter PRO	Workshop mit dem Managementteam	ABC-I-030699
14.06.1999	Berater ABC	Fragenkatalog des Managements	ABC-I-140699
18.06.1999	Projektteam CKD	Einführungsveranstaltungen	ABC-I-180699a
18.06.1999	Projektteam CKD	Einführungsveranstaltungen	ABC-I-180699b
30.06.1999	Berater ABC	Erhebung der Daten der Ist-Situation	ABC-I-300699a
30.06.1999	Projektteam CKD	Erhebung der Daten der Ist-Situation	ABC-I-300699b
01.07.1999	Projektteam CKD	Erhebung der Daten der Ist-Situation	ABC-I-010799
02.07.1999	Mitarbeiter PRO	Erhebung der Daten der Ist-Situation	ABC-I-020799
14.07.1999	Berater ABC	Analyse der Ist-Situation	ABC-I-140799
15.07.1999	Berater ABC	Analyse der Ist-Situation	ABC-I-150799
16.07.1999	Mitarbeiter PRO	Analyse der Ist-Situation	ABC-I-160799
19.07.1999	Projektteam CKD	Analyse der Ist-Situation	ABC-I-190799
22.07.1999	Berater pQMS	Einsatz der Methodik pQMS	ABC-I-220799
28.07.1999	Berater ABC	Priorisierung der Ist-Situation	ABC-I-280799
29.07.1999	Mitarbeiter PRO	Priorisierung der Ist-Situation	ABC-I-290799a
29.07.1999	Berater ABC	Priorisierung der Ist-Situation	ABC-I-290799b
02.08.1999	Projektteam CKD	Analyse der Ist-Situation und Festlegung einer Soll-Konzeptes	ABC-I-020899a
02.08.1999	Projektteam CKD	Analyse der Ist-Situation und Festlegung einer Soll-Konzeptes	ABC-I-020899b
03.08.1999	Berater ABC	Analyse der Ist-Situation und Festlegung einer Soll-Konzeptes	ABC-I-030899a
03.08.1999	Mitarbeiter PRO	Analyse der Ist-Situation und Festlegung einer Soll-Konzeptes	ABC-I-030899b
25.08.1999	Berater ABC	Erstellung des Abschlußberichtes	ABC-I-250899a
25.08.1999	Berater ABC	Erstellung des Abschlußberichtes	ABC-I-250899b
25.08.1999	Mitarbeiter PRO	Erstellung des Abschlußberichtes	ABC-I-250899c
31.08.1999	Vertreter TaskForce	Entscheidung des Direktoriums, ABC-Projektreihe nicht fortzusetzen	ABC-I-310899a
31.08.1999	Mitarbeiter PRO	Entscheidung des Direktoriums, ABC-Projektreihe nicht fortzusetzen	ABC-I-310899b
31.08.1999	Berater ABC	Entscheidung des Direktoriums, ABC-Projektreihe nicht fortzusetzen	ABC-I-310899c
31.08.1999	Berater ABC	Entscheidung des Direktoriums, ABC-Projektreihe nicht fortzusetzen	ABC-I-310899d
15.09.1999	Mitarbeiter PRO	Umsetzung der Aktionspläne	ABC-I-150999
22.09.1999	Projektteam CKD	Umsetzung der Aktionspläne	ABC-I-220999
28.10.1999	Berater ABC	Aktualisierung des ABC-Modells	ABC-I-281099
11.11.1999	Mitarbeiter PRO	Aktualisierung des ABC-Modells	ABC-I-111199
12.11.1999	Projektteam CKD	Aktualisierung des ABC-Modells	ABC-I-121199
15.12.1999	Mitarbeiter PRO	Beurteilung des Projektstandes	ABC-I-151299

Tabelle 3: Interviews im Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Teilnehmende Beobachtungen:

Datum	Anlaß	Art	Bezeichnung
17.05.1999 – 21.05.1999	Schulungsveranstaltung ABC	Präsentation	ABC-B-1705210599
24.05.1999 – 28.05.1999	Festlegung der Prozeßstruktur	Workshop	ABC-B-2405280599
16.06.1999 – 18.06.1999	Einführungsveranstaltungen	Workshop	ABC-B-1606180699
21.06.1999 – 02.07.1999	Erhebung der Daten der Ist-Situation	Gruppenarbeit	ABC-B-2106020799
30.07.1999 – 03.08.1999	Analyse der Ist-Situation und Festlegung eines Soll-Konzeptes	Workshop	ABC-B-3007030899
25.08.1999 – 26.08.1999	Präsentation der Projektergebnisse	Präsentation	ABC-B-2508260899
25.10.1999 – 05.11.1999	Aktualisierung des ABC-Modells	Workshop	ABC-B-2510281099
11.11.1999	Vorstellung des aktualisierten ABC-Modells	Präsentation	ABC-B-111199

Tabelle 4: Teilnehmende Beobachtungen im Veränderungsprozeß ABC/pQMS

Veränderungsprozeß EFQM

Interviews:

Datum	Interviewpartner	Anlaß	Bezeichnung
29.08.1998	Vertreter EFQM	Präsentation des EFQM-Modells	EFQM-I-290898
28.09.1999	Kernteam	Entscheidung des Direktoriums zur Einführung des EFQM-Modells	EFQM-I-280999
08.09.1999	Kernteam	Planung des Veränderungsprozesses EFQM	EFQM-I-080999
21.09.1999	Kernteam	Vorbereitung der Schulungsveranstaltung	EFQM-I-210999
22.09.1999	Vertreter EFQM	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-220999
23.09.1999	Projektteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-230999
24.09.1999	Vertreter EFQM	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-240999
27.09.1999	Projektteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-270999a
27.09.1999	Kernteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-270999b
27.09.1999	Kernteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-270999c
28.09.1999	Projektteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-280999a
28.09.1999	Projektteam	Schulungsveranstaltung	EFQM-I-280999b
07.10.1999	Kernteam	Festlegung der Trainingsreihe	EFQM-I-071099
08.10.1999	Projektteam	Trainingsreihe	EFQM-I-081099a
08.10.1999	Projektteam	Trainingsreihe	EFQM-I-081099b
04.11.1999	Projektteam	Trainingsreihe	EFQM-I-041199a
04.11.1999	Kernteam	Trainingsreihe	EFQM-I-041199b
02.12.1999	Projektteam	Trainingsreihe	EFQM-I-021299a
02.12.1999	Kernteam	Trainingsreihe	EFQM-I-021299b
07.12.1999	Projektteam	Strategieworkshop des Projektteams	EFQM-I-071299a
07.12.1999	Kernteam	Strategieworkshop des Projektteams	EFQM-I-071299b
08.12.1999	Kernteam	Strategieworkshop des Projektteams	EFQM-I-081299a
08.12.1999	Kernteam	Strategieworkshop des Projektteams	EFQM-I-081299b
27.01.2000	Projektteam	Trainingsworkshop zum Kriterium „Processes“	EFQM-I-270100a
27.01.2000	Kernteam	Trainingsworkshop zum Kriterium „Processes“	EFQM-I-270100b
02.02.2000	Kernteam	Vorbereitung des Pilotprojektes „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-020200
09.02.2000	Kernteam	Workshop „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-020200
10.02.2000	Kernteam	Workshop „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-100200
11.02.2000	Fachbereich	Workshop „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-110200a
11.02.2000	Fachbereich	Workshop „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-110200b
14.02.2000	Kernteam	Workshop „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-140200
18.02.2000	Kernteam	Ergebnisse des Pilotprojektes „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	EFQM-I-180200
20.06.2000	Kernteam	Beurteilung der Veranstaltungen zur Selbstbewertung	EFQM-I-200600
04.07.2000	Kernteam	Beurteilung der Veranstaltungen zur Selbstbewertung	EFQM-I-040700
18.07.2000	Kernteam	Beurteilung des bisherigen Verlaufes des Veränderungsprozesses EFQM	EFQM-I-180700

Tabelle 5: Interviews im Veränderungsprozeß EFQM

Teilnehmende Beobachtungen:

<i>Datum</i>	<i>Anlaß</i>	<i>Art</i>	<i>Bezeichnung</i>
28.08.1998 – 30.08.1998	Präsentation des EFQM-Modells	Workshop	EFQM-B-2808300898
22.09.1999 – 24.09.1999	EFQM-Basiserschulung für das Projektteam	Workshop	EFQM-B-2209240999
08.10.1999	Trainings-Workshop zum Kriterium „Leadership“	Workshop	EFQM-B-081099
04.11.1999	Trainings-Workshop zum Kriterium „Policy and Strategy“	Workshop	EFQM-B-041199
02.12.1999	Trainings-Workshop zu den Kriterien „People“ und „Partnerships and Resources“	Workshop	EFQM-B-021299
07.12.1999	Strategieworkshop des Projektteams	Workshop	EFQM-B-071299
27.01.2000	Trainings-Workshop zum Kriterium „Processes“	Workshop	EFQM-B-270100
04.02.2000	„Kick Off“-Veranstaltung des Pilotprojektes	Präsentation	EFQM-B-040200
07.02.2000 – 11.02.2000	Workshop des Pilotprojektes „Selbstbewertungsprozeß in der DD“	Workshop	EFQM-B-0702110200
19.06.2000 – 23.06.2000	Selbstbewertungsworkshop in DVA	Workshop	EFQM-B-1906230600
26.06.2000 – 05.07.2000	Selbstbewertungsworkshop in DMO	Workshop	EFQM-B-2606050700
20.07.2000	Präsentation der Ergebnisse der durchgeführten Selbstbewertungsworkshops	Präsentation	EFQM-B-200700

Tabelle 6: Teilnehmende Beobachtungen im Veränderungsprozeß EFQM

<i>Datum</i>	<i>Interviewpartner</i>	<i>Anlaß</i>	<i>Bezeichnung</i>
04.08.1998	Vertreter COO	Überweisung an das PRO-Team	PRO-I-030898
11.09.1998	Vertreter PRO	Aufgaben des PRO-Teams und Überblick über Veränderungsprozesse	PRO-I-110998
17.02.2000	Vertreter PRO	PRO und Veränderungsprojekte	PRO-I-170200

Tabelle 7: Weitere Interviews

Literaturverzeichnis:

Argyris, Chris (1996a):

Wenn gute Kommunikation das Lernen verhindert. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 109-126

Argyris, Chris (1996b):

Defensive Routinen gegen Überprüfungen von Organisationsentwicklungs-Projekten. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 127-148

Baitsch, Christof (1998):

Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin: Ed. Sigma, 1998, S. 325-335

Baitsch, Christof (1993):

Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt am Main u. a.: Campus, 1993

Bardmann, Theodor M. (1994):

Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994

Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.) (1989a):

Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1989

Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (1989b):

Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1989, S. 7-45

Becker, Horst; Langosch, Ingo (1995):

Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 4. erw. Aufl., Stuttgart: Enke, 1995

Behrendtz, Håkan (1998):

Achtung Menschen: Zur Bedeutung von Personen bei Umbrüchen in Organisationen. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 187-193

Blickle, Gerhard (1997):

Der Aufklärer als Diabolos? Anmerkungen zur Mikropolitik-Debatte. In: Organisationsentwicklung, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 16. Jahrgang, Heft 1, 1997, S. 63-66

Bosetzky, Horst (1992):

Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992, S. 27-37

Buchinger, Kurt (1998):

Organisation und die „Expertise des Nicht-Wissens“. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsentwicklung, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 194-203

onsveränderung, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 39-65

DaimlerChrysler AG (2000):

One Company, One Vision. Im World Wide Web abrufbar unter http://www.daimlerchrysler.de/company/vision/our_purpose_g.htm, Stand Januar 2000

Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.) (1998):

Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden: Gabler, 1998

Deutschmann, Christoph (1997):

Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt, 1997, S. 55-70

Deutschmann, Christoph (1993):

Unternehmensberater – eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management? München u. a.: Hampp, 1993, S. 57-82

Diebäcker, Herrmann (1996):

Supervision und Organisationsentwicklung: aus der Sicht des Kunden. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 93-105

Dubs, Rolf (1994):

Unternehmerischer Wandel: Überlegungen zu den Pendelschlägen in der Führung und bei der Gestaltung von betrieblichen Führungskonzepten. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, 85-104

Dülfer, Eberhard (Hrsg.) (1988):

Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart: Poeschel, 1988

European Foundation for Quality Management (1999a):

Eight Essentials of Excellence – The Fundamental Concepts and their Benefits, Brüssel, 1999

European Foundation for Quality Management (1999b):

Assessing for Excellence – A Practical Guide for Self-Assessment, Brüssel, 1999

European Foundation for Quality Management (1999c):

Introducing Excellence, Brüssel, 1999

European Foundation for Quality Management (1999d):

The EFQM Excellence Model 1999, Brüssel, 1999

Ebers, Mark (1988):

Der Aufstieg des Themas „Organisationskultur“ in problem- und disziplinengeschichtlicher Perspektive. In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart: Poeschel, 1988, S. 23-47

Fatzer, Gerhard (1998):

Ansätze zur „lernenden Organisation“. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Winther, Michael (Hrsg.): Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP als Motor lernender Organisation, Köln: Wirtschaftsverlag, 1998, S. 20-26

Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (1996a):

Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996

Fatzer, Gerhard (1996b):

Erfolgsforschung bei Veränderungsprozessen: OE und Supervision. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 77-91

Fatzer, Gerhard; Hinnen, Peter (1996):

Supervision, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung als Mittel der Lehrerfortbildung. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 325-338

Faust, Michael (2000):

Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall – In: SOFI-Mitteilungen, 2000, Nr. 28, S. 59-85

Faust, Michael (1998):

Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin: Ed. Sigma, 1998, S. 147-181

Faust, Michael; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph (1998):

Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des "Intrapreneurs". In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Mering: Hampp, 5. Jahrgang, 1998, Heft 1, S. 101-118

Faust, Michael; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph (1994):

Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"? In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Mering: Hampp, 1. Jahrgang, 1994, Heft 2, S. 107-131

Fittkau, Bernd (1997):

Mut zur OE-Konfliktkultur. In: Organisationsentwicklung, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 16. Jahrgang, Heft 1, 1997, S. 68-71

French, Wendell L.; Bell, Cecil H. (1990):

Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 3. Aufl., Bern u. a.: Haupt, 1990

Friebertshäuser, Barbara (1997a):

Interviewtechniken - ein Überblick. In: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim u. a.: Juventa, 1997, S. 371-395

Friebertshäuser, Barbara (1997b):

Feldforschung und teilnehmende Beobachtung. In: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim u. a.: Juventa, 1997, S. 503-534

Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.) (1997):

Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim u. a.: Juventa, 1997

Gaitanides, Michael (1998):

Business Reengineering/Prozeßmanagement – von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 58. Jahrgang, 1998, Heft 3, S. 369-381

Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin (1994):

Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin; Raster, Max: Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München u. a.: Hanser, 1994, S. 1-19

Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin; Raster, Max (1994):

Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München u. a.: Hanser, 1994

Gebert, Diether (1996):

Sprachspiele der Mikropolitik zwischen Aufklärung und Verwirrung. In: Organisationsentwicklung, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 15. Jahrgang, Heft 3, 1996, S. 71-73

Gebert, Diether; Rosenstiel, Lutz von (1996):

Organisationspsychologie: Person und Organisation, 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart u. a.: Kohlhammer, 1996

Glasl, Friedrich (1975):

Das NPI-Modell im Vergleich zu anderen Modellen. In: Glasl, Friedrich; Houssaye de la, Leopold: Organisationsentwicklung, Bern: Haupt, 1975, S. 65-76

Glasl, Friedrich; Houssaye de la, Leopold (1975):

Organisationsentwicklung, Bern: Haupt, 1975

Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.) (1994):

Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994

Gomez, Peter; Müller-Stewens, Günter (1994):

Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, 135-198

Gomez, Peter; Zimmermann, Tim (1993):

Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, 2. rev. und erw. Aufl., Frankfurt u. a.: Campus, 1993

Grossmann, Ralph; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.) (1995):

Veränderung in Organisationen: Management und Beratung, Wiesbaden: Gabler, 1995

Grunwald, Wolfgang (1997):

Das Prinzip der Wechselseitigkeit: Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen. In: Schweer, Martin K. W.: Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied u. a.: Luchterhand, 1997, S. 207-218

Hammer, Michael; Champy, James (1994):

Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt a. M. u. a.: Campus, 1994

Hammer, Michael; Stanton, Steven A. (1995):

Die Reengineering-Revolution: Handbuch für die Praxis, Frankfurt a. M. u. a.: Campus, 1995

Hartmann, Michael (1995):

Informatiker in der Wirtschaft: Perspektiven eines Berufs, Berlin u. a.: Springer, 1995

Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (1998):

Veränderungswiderstand von Organisationen. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen?: Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 201-233

Hennig, Anne (1996):

Systemisch contra verantwortungsvoll, moralisch und human?. In: Organisationsentwicklung, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 15. Jahrgang, Heft 2, 1996, S. 51-54

Hinterhuber, Hans H.; Popp, Wolfgang (1994):

Der Beitrag der strategischen Führung zu unternehmerischen Veränderungsprozessen. In: Gomez, Peter; Hahn, Dieter; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, 107-134

Hofmann, Michael (Hrsg.) (1991):

Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg: Physica, 1991

Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hrsg.) (2000):

Anerkennung und Arbeit, Konstanz: Univ.-Verlag Konstanz, 2000

Horváth, Péter (1995):

Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 2. völlig überarb. Aufl., München: C. H. Beck, 1995

Houssaye de la, Leopold (1975):

Das Organisations-Entwicklungsmodell des NPI. In: Glasl, Friedrich; Houssaye de la, Leopold: Organisationsentwicklung, Bern: Haupt, 1975, S. 15-28

Howaldt, Jürgen (1996):

Industriesoziologie und Organisationsberatung: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele, Frankfurt/Main u. a.: Campus, 1996

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.) (1998):

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin: Ed. Sigma, 1998

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Winther, Michael (Hrsg.) (1998):

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP als Motor lernender Organisation, Köln: Wirtschaftsverlag, 1998

Isaacs, William N. (1996):

Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 181-207

Ittermann, Peter (1998):

Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin: Ed. Sigma, 1998, S. 183-200

Kanter, Rosabeth M., Stein, Barry A.; Jick, Todd D. (Hrsg.) (1992):

The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It, New York u. a.: The Free Press, 1992

Kieser, Alfred (1998):

Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Mering: Hampp, 5. Jahrgang, 1998, Heft 1, S. 45-75

Kieser, Alfred (1996):

Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaftslehre 56, 1996, S. 21-39

Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia (1998):

Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998

Selg, Herbert; Klapprott, Jürgen; Kamenz, Rudolf (1992):

Forschungsmethoden der Psychologie, Stuttgart u. a.: Kohlhammer, 1992

Kofmann, Fred; Senge, Peter M. (1996):

Gemeinschaften voller Engagement: Das Herz der lernenden Organisation. In: Fatzner, Gerhard (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 149-179

König, Eckard; Volmer, Gerda (1999):

Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden, 6. Aufl., Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 1999

Kotthoff, Hermann (2000):

Anerkennung und sozialer Austausch: Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz: Univ.-Verlag Konstanz, 2000, S. 27-36

Kotthoff, Hermann (1994):

Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München u. a.: Hampp, 1994

Krainz, Ewald E. (1998):

Einleitung: Management und Beratung im rauheren Klima. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): *Change Management auf Biegen und Brechen?: Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung*, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 11-17

Krainz, Ewald E. (1995):

Veränderung in Organisationen: Einführung in die Fragestellung. In: Grossmann, Ralph; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): *Veränderung in Organisationen: Management und Beratung*, Wiesbaden: Gabler, 1995, S. 3-8

Kromrey, Helmut (1998):

Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, 8. durchgreifend überarb. und erw. Aufl., Opladen: Leske+Budrich, 1998

Krüger, Wilfried (1994):

Transformations-Management: Grundlagen, Strategien, Anforderungen. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 199-228

Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.) (1992):

Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992

Looss, Wolfgang (1996):

Die nicht-lernende Organisation: Grundlegende Spielmuster im Umgang mit Störungen. In: Fatzner, Gerhard (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 229-241

Meyer, Michael; Heimerl-Wagner, Peter (2000):

Organisationale Veränderung: Transformationsreife und Umweltdruck, In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 60. Jahrgang, 2000, Heft 2, S. 167-181

Miethe, Claus (2000):

Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung: Gutachterliche Beratungstätigkeit, Expertenberatung und Organisationsentwicklung, Wiesbaden: Gabler, 2000

Mingers, Susanne (1996):

Bedingungen und Grenzen externer Beratung als Interventionsstrategie. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 375-401

Müller, Günter F. (1997):

Vertrauensbildung durch faire Entscheidungsverfahren in Organisationen. In: Schweer, Martin K. W.: Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied u. a.: Luchterhand, 1997, S. 189-206

Müller-Jentsch, Walther (1993) (Hrsg.):

Profitable Ethik – effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management? München u. a.: Hampp, 1993

Nellessen, Lothar (1996):

Zum Erfolg der Supervision in der Industrie. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 63-75

Neuberger, Oswald (1996):

Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 15. Jahrgang, Heft 3, 1996, S. 66-71

Neuberger, Oswald (1996):

Politikvergessenheit und Politikversessenheit. Zur Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Mikropolitik in Organisationen, Zürich: Organisationsentwicklung und Management, 15. Jahrgang, Heft 3, 1996, S. 66-71

Neuberger, Oswald (1995):

Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart: Enke, 1995

Neuberger, Oswald (1992):

Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992, S. 53-86

Ortmann, Günther (1992):

Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. durchges. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992, S. 14-26

Osterloh, Margit; Frost, Jetta (1998):

Vom Business Reengineering zur Prozeßorganisation. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen?: Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 21-37

Osterloh, Margit; Frost, Jetta (1996):

Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden: Gabler, 1996

Pieper, Rüdiger (1988):

Diskursive Organisationsentwicklung: Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin u. a.: de Gruyter, 1988

Probst, Gilbert J. B. (1994):

Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden: Gabler, 1994, 295-320

Probst, Gilbert J. B.; Büchel, Bettina S. T. (1998):

Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998

Rappe-Giesecke, Kornelia (1996):

Der Abschied von den eindimensionalen Methoden – über das Verhältnis von Supervision und Organisationsentwicklung. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 45-63

Reichwald, Ralf; Höfer, Claudia; Weichselbaumer, Jürgen (1996):

Erfolg von Reorganisationsprozessen: Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996

Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.) (1997):

Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

Rieckmann, Heijo; Neumann, Robert (1995):

Organisationsentwicklung, Beratungseffizienz und Klientennutzen – Eine Fallanalyse. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 202-238

Ripperger, Tanja (1998):

Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr Siebeck, 1998

Rosenstiel, Lutz von (1997a):

Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997, S. 191-212

Rosenstiel, Lutz von (1997b):

Die Prozeßmoderation. In: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997, S. 223-235

Rosenstiel, Lutz von (1996):

Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis, 9., überarb. und erg. Aufl., Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 1996

Schein, Edgar H. (1996):

Über Dialog, Kultur und Organisationslernen. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 209-228

Schneider, Ursula (1995):

Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt? In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 139-158

Scholz, Rainer; Vrohlings, Alwin (1994a):

Realisierung von Prozeßmanagement. In: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohlings, Alwin; Raster, Max: Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen, München u. a.: Hanser, 1994, S. 21-36

Scholz, Rainer; Vrohlings, Alwin (1994b):

Prozeß-Struktur-Transparenz. In: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohlings, Alwin; Raster, Max: Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen, München u. a.: Hanser, 1994, S. 37-56

Schrädler, Josef (1996):

Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden: Gabler, 1996

Schreyögg, Georg (1998):

Organisation: Grundlagen der modernen Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998

Schreyögg, Georg; Eberl, Peter (1998):

Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Jahrgang 58, 1998, Heft 4, S. 516-536

Schreyögg, Georg; Noss, Christian (1995):

Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Jahrgang 55, 1995, Heft 2, S. 169-185

Schweer, Martin K. W. (Hrsg.) (1997):

Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied u. a.: Luchterhand, 1997

Siegler, Oliver (1999):

Die dynamische Organisation: Grundlagen – Gestalt – Grenzen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1999

Simon, Fritz B. (1995):

Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 284-300

Sperling, Hans Joachim; Ittermann, Peter (1998):

Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, München u. a.: Hampp, 1998

Staehele, Wolfgang H. (1991):

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., München: Vahlen, 1991

Stier, Winfried (1996):

Empirische Forschungsmethoden, Berlin u. a.: Springer, 1996

Streich, Richard K. (1997):

Veränderungsprozeßmanagement. In: Reiß, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Lanz, Anette (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997, S. 237-254

Stutz, Hans-Ruedi (1991):

Beratungsstrategien. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg: Physica, 1991, S. 189-216

Timel, Richard (1998):

Systemische Organisationsberatung: Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit? In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin: Ed. Sigma, 1998, S. 201-213

Tütscher, Stefan (1997):

Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten ..., Wien: Ueberreuter, 1997

Trebesch, Karsten (1995):

Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 159-181

Trebesch, Karsten (1982):

50 Definitionen der Organisationsentwicklung – Und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In: Zeitschrift

für Organisationsentwicklung, 1. Jahrgang, Heft 2, 1982, S. 37-62

Türk, Klaus (1989):

Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: ein Trend Report, Stuttgart: Enke, 1989

Ulrich, Hans (1994):

Reflexionen über Wandel und Management. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 1994, S. 5-29

Ulrich, Hans (1982):

Anwendungsorientierte Wissenschaft. In: *Die Unternehmung*, 36. Jahrgang, Heft 1, 1982, Bern: Haupt, S. 1-10

Vansina, Leopold (1998):

Modellgläubigkeit und Omnipotenzfallen in der Organisationsberatung. In: Dalheimer, Veronika; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): *Change Management auf Biegen und Brechen?: Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung*, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 195-200

Vansina, Leopold S.; Taillieu, Tarsi (1996):

Business Process Reengineering oder: Soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1996, S. 19-44

Walger, Gerd (Hrsg.) (1995a):

Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln: O. Schmidt, 1995

Walger, Gerd (1995b):

Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): *Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 1-18

Walger, Gerd (1995c):

Chancen und Folgen der Irritation in der systemischen Unternehmensberatung. In: Walger, Gerd (Hrsg.): *Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 301-322

Weick, Karl E. (1995):

Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks u. a.: Sage Publications, 1995

Wiegand, Bodo (1997):

Aktivierung: Mitarbeiterpotentiale für schnelle und nachhaltige Veränderungen mobilisieren. In: *Organisationsentwicklung*, Zürich: *Organisationsentwicklung und Management*, 16. Jahrgang, Heft 4, 1997, S. 20-30

Wiegand, Martin (1996):

Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden: Gabler, 1996

Wimmer, Rudolf (1995a):

Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: Walger, Gerd (Hrsg.): *Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*, Köln: O. Schmidt, 1995, S. 239-283

Wimmer, Rudolf (1995b):

Die permanente Revolution: Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. In: Grossmann, Ralph; Krainz, Ewald E.; Oswald, Margit (Hrsg.): *Veränderung in Organisationen: Management und Beratung*, Wiesbaden: Gabler,

1995, S. 31-41

Wimmer, Rudolf (Hrsg.) (1992a):

Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden: Gabler, 1992

Wimmer, Rudolf (1992b):

Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): *Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 59-111

Wimmer, Rudolf (1991):

Organisationsberatung eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis: Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, Heidelberg: Physica, 1991, S. 45-136

Wohlfarth, Dieter; Pfeifer, Tilo; Westkämper, Engelbert (1997):

Das System verändern. PQMS – ein Qualitätsmanagementsystem für Prozesse. In: *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, 10+11/97, 42. Jahrgang

Wohlgemuth, André C. (1991):

Der Reorganisationsprozeß als Paradigma der ganzheitlichen Beratung. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, Heidelberg: Physica, 1991, S. 165-187

Wunderer, Rolf (1994):

Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel: Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung. In: Gomez, Peter; Hahn, Dietger; Müller-Stewens, Günter; Wunderer, Rolf (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden: Gabler, 1994, 229-271

Interne Papiere:

Análise (1999):

Análise Preliminar do Processo CKD pelo pQMS, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 24.08.99

Apresentação (1999a):

Análise e Melhoria do Processo CKD: Apresentação de Resultados finais, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 25.08.99

Apresentação (1999b):

Análise e Melhoria do Processo CKD: Apresentação de Resultados finais - Anexo 1 -, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 25.08.99

Apresentação (1999c):

Análise e Melhoria do Processo CKD: Apresentação de Resultados finais - Anexo 2 -, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 25.08.99

Apresentação (1999d):

Apresentação de Resultados intermediários, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 30.07.99

Cronograma CKD (1999):

Cronograma do Projeto Job 2 „CKD“, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 02.06.98

Descrição (1997):

Descrição de Atividades – Funktionsbeschreibung, MS-Word-Dokument, Organisation, April 1997

European Foundation (1999):

The European Foundation for Quality Management, interne Studie der DaimlerChrysler AG, Stuttgart, 1999

DLM (2000):

EFQM na DLM, MS-Word-Dokument, Juli 2000

Introdução (1998):

Introdução ao ABC, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 23.07.98

Masterplan pQMS (1999):

Masterplan pQMS, MS-PowerPoint-Präsentation, 02.07.99

Planejamento (1998):

Planejamento do Projeto, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 05.08.98

Presentação (1998):

Presentação do Projeto ABC para MB do Brasil, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 04.02.98

pQMS (1999):

pQMS für Prozesse, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 29.07.99

Realização (1999):

Realização JOB 1 „Aquisição“ e Resultados JOB 2 „CKD“, August 1999

Selbstbewertung (1998):

Selbstbewertung der Unternehmensleistung nach dem Modell der E.F.Q.M., Daimler-Benz AG, Januar 1988

Status CKD (1999):

Status do Projeto CKD, MS-PowerPoint-Präsentation, TaskForce, 20.07.99

Weekly Report KW23 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 23, MS-Word-Dokument, TaskForce, 11.06.99

Weekly Report KW24 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 24, MS-Word-Dokument, TaskForce, 18.06.99

Weekly Report KW25 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 25, MS-Word-Dokument, TaskForce, 25.06.99

Weekly Report KW26 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 26, MS-Word-Dokument, TaskForce, 02.07.99

Weekly Report KW27 (1999a):

Weekly Report Kalenderwoche 27, MS-Word-Dokument, TaskForce, 09.07.99

Weekly Report KW28 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 28, MS-Word-Dokument, TaskForce, 16.07.99

Weekly Report KW29 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 29, MS-Word-Dokument, TaskForce, 23.07.99

Weekly Report KW30 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 30, MS-Word-Dokument, TaskForce, 30.07.99

Weekly Report KW31 (1999):

Weekly Report Kalenderwoche 31, MS-Word-Dokument, TaskForce, 06.08.99

Eidesstattliche Erklärung

Die vorliegende Arbeit wurde von mir selbständig verfaßt. Die zur Bearbeitung des Themas herangezogenen Quellen, die Literatur und sonstige Hilfsmittel wurden entsprechend gekennzeichnet.

Wiesbaden, den 20.06.2002