

IMS-Forschungsberichte Nr. 6

Perspektiven (Integrierter) Managementsysteme

Entwicklungsmöglichkeiten aus wissenschaftlicher Sicht

Mayer, M. (Hrsg.)

Göttingen 2002

ISBN: 3-925327-70-3

Alle Rechte vorbehalten. © 2002 by GHS.

Die diesem Bericht zu Grunde liegende Vorhaben an der Universität Göttingen wurden mit Mitteln des BMBF gefördert (Kennzeichen 01HG9937/3).

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.
Konrad Adenauer Straße 10
37075 Göttingen

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|------------|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abkürzungsverzeichnis | III |
| Vorwort..... | V |
| Organisationssachverhalte für ein Integriertes Managementsystem..... | 1 |
| <i>Dr. Sven K. Mertens</i> | |
| Entwicklung eines prozessorientierten Integrierten Managementsystems im Handel | 13 |
| <i>Markus Mayer</i> | |
| Mittels Informationsflussanalyse zur effektiven Gestaltung von prozessorientierten Managementsystemen..... | 21 |
| <i>Helge Braunholz</i> | |
| Prozessorientiertes Beziehungsmanagement..... | 33 |
| <i>Astrid Friese</i> | |
| Kompetenzerwerb in Kooperationen..... | 47 |
| <i>Antje Wank</i> | |
| Qualitätsmanagementsysteme in KMU – Nutzen und Möglichkeiten ihrer Optimierung..... | 59 |
| <i>Martina Rohlfing</i> | |
| Integrierte Managementsysteme - Instrumente des Innovationsmanagements? | 79 |
| <i>Stefanie Schwendt</i> | |
| Autoren | 93 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--|
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| d. h. | das heißt |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| EDV | elektronische Datenverarbeitung |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| EMAS | Eco Management and Audit Scheme |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| EU | Europäische Union |
| e. V. | eingetragener Verein |
| ggf. | gegebenenfalls |
| Hrsg. | Herausgeber |
| i. d. R. | in der Regel |
| IMS | Integrierte Managementsysteme |
| ISO | International Organization for Standardization |
| i. S. v. | im Sinne von |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| KVP | kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| Nr. | Nummer |
| o. g. | oben genannt |
| QM | Qualitätsmanagement |
| S. | Seite |
| SA | Social Accountability |
| SCC | Sicherheits-Certifikat-Contractoren |
| s. u. | siehe unten |
| TQM | Total Quality Management |
| u. a. | unter anderem |
| UM | Umweltmanagement |
| u. U. | unter Umständen |
| v. a. | vor allem |
| vgl. | vergleiche |
| z. B. | zum Beispiel |
| z. T. | zum Teil |

Vorwort

Am 22. März 2002 fand ein Workshop zu (Integrierten) Managementsystemen in Göttingen statt, in dem Mitarbeiter des Fachbereichs Produktsicherheit und Qualitätswesen der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal und des Instituts für Marketing und Handel der Universität Göttingen aktuelle Forschungsfragen zur Diskussion stellten.

Deutlich wurde, aus welcher verschiedenen Perspektiven das Thema „Managementsysteme“ und deren Integration in der Forschung aufgegriffen und wissenschaftlich bearbeitet werden kann. Ein Fokus lag besonders auf einer prozessorientierten Sicht, die in den ersten vier Vorträgen - jeweils unter einem anderen Aspekt - eine wichtige Rolle spielte. Außerdem zeigte sich, dass Managementsysteme nützliche Instrumente moderner Unternehmensführung sind, die z.B. für die Organisation in kooperativen Netzwerken, das Management kleiner und mittlerer Unternehmen und das Innovationsmanagement eingesetzt werden können.

Erste Erkenntnisse zu den angesprochenen Forschungsfeldern haben die Referenten in diesem Bericht zusammenfassend dargestellt. Eine Fortsetzung der Diskussion in weiteren Workshops ist jedoch geplant. Dabei sollen der Arbeitsfortschritt der hier vorgestellten Projekte ebenso diskutiert werden wie neue Ansätze, um die wissenschaftliche Grundlage für den Einsatz (Integrierter) Managementsysteme in der Unternehmenspraxis weiter zu entwickeln.

Markus Mayer

Göttingen, 22. April 2002

Organisationssachverhalte für ein Integriertes Managementsystem (IMS)

Dr. Sven K. Mertens

1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag behandelt Grundlagen für eine wissenschaftsdisziplinübergreifende Forschung im Bereich der Deskription von Integrierten Managementsystemen (IMS).¹ Konkret wird eine synergetische Verknüpfung der Wissenschaftsdisziplinen Qualitätswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und der Informatik diskutiert.

Die Synergien aus den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen sollen durch ein integratives Modell, das vollständig die organisatorischen Sachverhalte in einem Unternehmen beschreibt, erschlossen werden. Die Abbildung der betrieblichen Organisation in Form eines Modells bietet für die Lenkung und Entwicklung der Organisation nebst ihren Werkzeugen einen nachhaltigen Nutzen.

Ansätze zu experimentellen und theoretischen Modellen finden sich in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Wegen der zum Teil unterschiedlichen Motivierung, Fokussierung und der Vielfalt der verwendeten Modelle sind allerdings kohärente, integrative Ansätze bis heute nicht entstanden. Diesem Defizit begegnet die Forschung durch eine Kombination zweier Ziele: Es wird ein disziplinär und methodisch sehr offener Zuschnitt angestrebt, um ein hohes Maß an Generalisierbarkeit zu gewährleisten.

In dem vorliegenden Beitrag wird der thematische Zuschnitt relativ eng auf die arbeitsteilige Organisation mit ihren Lenkungs- und Entwicklungsaufgaben fokussiert, um die inhaltliche und theoretische Konvergenz der beteiligten Wissenschaftsdisziplinen zu gewährleisten. Die wissenschaftliche Interdisziplinarität motiviert sich daher aus der Überzeugung einer angemessenen Diskussion des Betrachtungsgegenstandes Organisation.²

¹ Angesichts der wachsenden Bedeutung von themenzentrierten Managementsystemen wie z.B. dem Qualitätsmanagement, dem Umweltmanagement oder auch dem Arbeitssicherheitsmanagement, mussten Unternehmen vermehrt feststellen, dass deren separater Aufbau zu Doppelarbeiten führt, Koordinationsprobleme hervorruft und eine ganzheitliche Steuerung und Profilierung erschwert. Aus diesen Gründen werden immer häufiger Integrierte Managementsysteme (IMS) eingerichtet, die für eine Koordination der Ziele und Aufgaben unterschiedlicher Systeme sorgen sollen. <http://www.handel.uni-goettingen.de/ie.htm> Abruf am 14.02.02.

² Vergleiche auch Wolff et. al.: Organisationstheorie als Fenster zur Wirklichkeit. In Becker et. al.: Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie: Im wissenschaftlichen Umfeld der Wirtschaftsinformatik wächst neben Betriebswirtschaftslehre und Informatik die Zahl der wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit dem Einsatz von Informationstechnik und den dazugehörigen Phänomen in und zwischen betrieblichen Organisationen

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der betrieblichen Organisation ist ein beständiger Forschungsgegenstand.³ Entwickelte Konzepte und Lösungen zur Behandlung organisatorischer Fragen sind vielfältig vorhanden, allerdings sind sie meist an betriebliche Gegebenheiten anzupassen. Grundlegende Erkenntnisse sind schwer zu erarbeiten, da eine vollständige Berücksichtigung aller Betrachtungsperspektiven nicht mit jedem Sachverhalt der betrieblichen Organisation möglich ist. Als erfolgsvoll ist die Ermittlung von wissenschaftsdisziplinübergreifenden Gemeinsamkeiten zu nennen, die in Form eines deskriptiven Organisationsmodells zu determinieren ist. Zur Etablierung sind aus dem zu entwickelnden Modell Nutzungsoptionen abzuleiten, die in der betrieblichen Organisationsrealität zur Anwendung kommen. Betrachtet werden hierzu Aufgaben der Lenkung und Entwicklung von betrieblichen Organisationen.

1.1 Motivation

Im Wettbewerb erfolgreiche Unternehmen sind durch effizient geordnete Organisationen gekennzeichnet, die im Aufbau und im Zusammenspiel der Organisationsmitglieder durch wohlstrukturierte Regelungen abgestimmt sind.⁴ Messbare Indikatoren dieses harmonischen Zusammenwirkens von Aufbau und Ablauf sind die schnellere Reaktionsgeschwindigkeit für Anpassungen oder die nachhaltigere Bindung zum Kunden. Der Aufbau und der Ablauf werden deshalb nicht mehr als zwei voneinander trennbare, sondern als stark vernetzte, statische und dynamische

auseinandersetzen: bsp. die Qualitätswissenschaft, Soziologie, die Arbeitswissenschaft oder auch die Volkswirtschaftslehre. Der Einsatz von Informationstechnik in betrieblichen Organisationen kann damit als multidisziplinärer Gegenstand angesehen werden. „Multidisziplinär“ bedeutet, dass wissenschaftliche Untersuchungen eines Gegenstandes ausgehend von jeweils einer Disziplin mit dem Wissen unternommen werden, und dass der betroffenen Gegenstand auch von anderen Disziplinen untersucht wird. Dabei verwendet jede Disziplin die ihr vertrauten Methoden und Theorien für die Untersuchung, beachtet und interpretiert aber gleichzeitig die Ergebnisse anderer Disziplinen bzgl. des untersuchten Gegenstandes. Kommt es bei multidisziplinären Untersuchungen zu großen Überschneidungen zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, so dass ein gemeinsames Erkenntnisinteresse und eine gemeinsame Methodologie entsteht, kann auch von interdisziplinärer Forschung gesprochen werden /BEC00/.

³ Das vielschichtige Forschungsphänomen der betrieblichen Organisation lässt sich in drei wesentliche Perspektiven erläutern. 1. Organisation als Instrumentarium: Das **instrumentale** Verständnis von Organisation basiert auf der Deutung: Die Unternehmung **hat** eine Organisation. Danach ist die Organisation definiert als dauerhaft angelegtes System von Regeln zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben sowie zur Realisierung der betrieblichen Ziele. Die Organisation soll das (möglichst) geeignete Bündel von Mitteln (Instrumenten) zur rationalen Verfolgung der ausgewiesenen Zwecke (Aufgaben, Ziele) darstellen. In diesem Sinne stellt Organisation den personellen betrieblichen Entscheidungs- und Aufgabenträgern Hilfen zur erfolgreichen Bewältigung der bestehenden Leistungsanforderungen zur Verfügung. 2. **Funktionale** Sichtweise: Im Rahmen des funktionalen Verständnisses wird Organisation als Tätigkeit **im** Unternehmen gedeutet. Organisation ist in diesem Fall identisch mit „organisieren“. Der Organisationsbegriff bezeichnet den Prozess rationaler, zielorientierter Gestaltung sozio-technischer Systeme. 3. Organisation als **Institution**: Nach dem institutionalen Verständnis gilt die Auffassung: Das Unternehmen **ist** eine Organisation. Der Organisationsbegriff steht für die Institution. Organisation wird definiert als soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel hin ausgerichtet werden soll. In Anlehnung an Siedenbiedel S.5 /SIE01/.

⁴ In Anlehnung an den faktoranalytischen Ansatz der Produktionsfaktoren von Gutenberg und Wöhe lässt sich darlegen, dass die Ausgestaltung des dispositiven Faktors, die Ergiebigkeit der drei Elementarfaktoren ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstücke maßgeblich mitbestimmt /WÖH00/.

Bestandteile der betrieblichen Organisation integriert zu betrachten sein und dementsprechend sind sie ganzheitlich zu gestalten.

Die Realisierbarkeit und der Betrieb einer modernen Organisation nebst eines Integrierten Managementsystems ist von der Vollständigkeit der Kenntnisse über die betrieblichen Sachverhalte abhängig. Daher besitzt die Darstellung des Organisationsgeschehens eine exponierte Bedeutung. Der Schwerpunkt der Deskription liegt bei der Nutzung des Strukturwissens einer Organisation. Eine sinnvolle Bewertung, Änderung und Implementierung wird als die herausragende Aufgabe der Organisationslenkung und -entwicklung angesehen. Die Bereitstellung eines pragmatischen Modells wird hierbei einen Beitrag leisten, diese Aufgabe zu unterstützen.

2 Forschungsgegenstand

Für ein erfolgreiches Betreiben von effizienten Unternehmensstrukturen ist deren permanente Analyse, Bewertung und Anpassung von großer Bedeutung. Die resultierenden Lenkungs- und Entwicklungsaufgaben im Unternehmen werden dabei interdisziplinär bearbeitet.

2.1 Deskription der betrieblichen Organisationen

Unternehmensstrukturen lassen sich mit einer Gliederung in eine äußere und innere Organisation hinreichend charakterisieren. Gesetzliche Vorschriften bestimmen die formale Strukturierung eines Unternehmens und finden ihren Ausdruck in der äußeren Organisation, d.h. in der Rechtsform des Unternehmens oder auch in der Anzeigepflicht ausgewählter betrieblicher Sachverhalte. Unabhängig von der äußeren Organisation ist zum anderen die innere Organisation des Unternehmens zu sehen, die im weiteren näher betrachtet und diskutiert wird. Zur begrifflichen Vereinfachung der inneren Organisation eines Unternehmens hat sich der Ausdruck der betrieblichen Organisation bewährt, der im Folgenden als Synonym für die innere Organisation genutzt wird. Die betriebliche Organisation detailliert sich allgemein durch die Inhalte der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation.⁵

In einer Organisation sind Aufbau- und Ablauforganisation nicht voneinander unabhängig zu betrachten, sondern als sich ergänzende Bestandteile. So verkettet die Ablauforganisation die Tätigkeiten zur Erfüllung von betrieblichen Aufgaben und

⁵ Die Aufbauorganisation beschreibt die Ausstattung und Verteilung von Potentialen bzw. Beständen an materiellen Gütern innerhalb der Unternehmung. Gegenstand der aufbauorganisatorischen Gestaltung sind nicht nur Personal-, Sachmittel- und Datenbestände, sondern auch das Aufgaben- und Kompetenzgefüge. Die Ablauforganisation ergänzt die Aufbauorganisation um die dynamische Komponente. Sie beschreibt den Ablauf des betrieblichen Geschehens, den Vollzug, die Ausübung oder die Erfüllung von Funktionen [in Anlehnung: Frese et al., 1992].

verbindet die in der Aufbauorganisation beschriebenen unternehmensspezifischen Organisationseinheiten logisch miteinander. Die gleichrangige Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen beiden Bestandteilen gilt heute als ein wesentliches Grundprinzip moderner Organisationsgestaltung. Gleichgültig, ob die Organisationsgestaltung primär auf die Gestaltung der Aufbau- oder Ablauforganisation zielt, für das Gesamtergebnis der Organisationsgestaltung sind immer auch die Rückwirkungen auf den anderen Bestandteil der betrieblichen Organisation maßgebend. Von diesen Grundüberlegungen geleitet ist der folgende Organisationsbegriff in Anlehnung an Gutenberg für diese Arbeit prägend:

Die Organisation ist ein Instrument für ein Unternehmen. Während der Planung erfolgt der Entwurf einer Ordnung, die die Organisation mittels fallweiser und genereller Regelungen realisiert. Angestrebt wird eine Ordnung mit einem optimalen Gleichgewicht zwischen den Organisationsmitgliedern (Aufbau) und den fallweisen sowie generellen Regelungen (Ablauf).⁶

Die Nutzung des Instrumentes Organisation lässt sich mit dem Begriff der Lenkung charakterisieren. Zweck der Lenkung ist die Beschreibung und das Erklären formaler Organisationsstrukturen. Als formale Organisationsstruktur wird nach Siedenbiedel die Summe der bewusst geplanten und offiziell verbindlich vorgegebenen, d.h. vom Top-Management autorisierten organisatorischen Regelungen bezeichnet.

Die Lenkung umfasst in Anlehnung an den betriebswirtschaftlichen Begriff des dispositiven Faktors die Aufgaben für die Planung, für die Konfiguration und für die Koordination, die den Betrieb einer Organisation regeln und sicherstellen.⁷ Die Lenkung einer Organisation ist von dem Begriff Organisationsentwicklung abzugrenzen, da die Lenkung zeitlich auf die Gegenwart fokussiert und nicht längerfristige organisatorische Überlegungen umfasst. Gutenberg charakterisiert den Sachverhalt der Lenkung als „die

⁶ Die Gestaltungsintention einer Organisation kann in die drei Felder technisch-ökonomische Ziele, mitarbeiterbezogene-soziale Ziele und flexibilitätsorientierte Ziele gefasst werden. Hervorzuheben bei der Gestaltung ist die Produktivität respektive die Rationalität einer Organisation. Beim technisch-ökonomischen Ziel der Reduktion des Zeitaufwandes für die Erstellung betrieblicher Leistungen kommt es darauf an, die betriebliche Struktur so auszulegen, dass das Erbringen definierter Leistungen schnellstmöglich durchgeführt werden kann. Die hieraus abgeleitete Zielgröße der Routinisierung von Arbeits- und Informationsprozessen betont die Notwendigkeit des Förderns von Trainings- und Lerneffekten. Entscheidungen über die Organisation sollen etwa durch das Einschränken der Vielfalt von Handlungsalternativen und durch das Festlegen von planmäßiger Wiederholung im Zuge der Aufgabebearbeitung die Routine der Aufgabenträger und die Sicherheit der Vorgänge unterstützen.

⁷ Bei der Lenkung von Organisationen ist auf den Einsatz kybernetischer Verfahren hinzuweisen. Die Verfahren gewährleisten im Falle von Störungen im Leistungsprozess (Soll-/Ist- Abweichung) die selbständige Rückkehr der Organisation in den Bereich zulässiger Abweichungen (Toleranzbereich). Dabei sind die Grundprinzipien der Steuerung und der Regelung zu unterscheiden. Die Steuerung basiert auf dem Prinzip der Vorwärtskoppelung (Feed forward). Störungen werden von dem Leistungsprozess identifiziert und ausgeräumt. Das Verfahren der Regelung ist gekennzeichnet durch das Prinzip der Rückkoppelung (Feed back). Störungen werden nach Beendigung des Leistungsprozesses erfasst und rückgemeldet. Soweit die Rückmeldung Informationen bezüglich der Überschreitung des akzeptierten Toleranzbereiches durch die Ist-Werte beinhaltet, löst dies die Eingabe von Korrekturentscheidungen in dem Leistungsprozess aus.

Schicht des Gestaltend-Vollziehenden“. Zusammen mit den Leitungsaufgaben respektive Schichten das „Kommende zu planen und das Geplante Wirklichkeit werden zu lassen“, wird das Wesen und die Weite des dispositiven Faktors beschrieben /GUT83/.

2.2 Interdisziplinäre Modellvorstellung zur Organisation

Die Abbildung einer Organisation in einem Modell, welches als ein komplexes System⁸ charakterisierbar ist, ist mit der Erkenntnis zu diskutieren, dass komplexe Systeme sich nicht angemessen durch einzelne, ausschließlich fachdisziplinär orientierte Modelle oder Theorien erfassen lassen. Aufbauend auf dieser Grundüberlegung ist es notwendig, unterschiedliche Erklärungsansätze zur Beschreibung von Organisationen, deren Strukturen sowie Verhalten aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen zu betrachten.⁹ Unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze, die ökonomischer sowie nicht-ökonomischer Natur sind, werden somit nicht als einander ausschließend, sondern vielmehr als einander ergänzende Zugänge zur Erschließung der Wesensmerkmale bei der Bildung und Nutzung von Organisationsmodellen diskutiert STÜ99/. Dem Diskurs vorstellend, ist eine Begriffsfindung zum Ausdruck Modell von Vorteil, um möglichst viele wissenschaftsinterdisziplinäre Aspekte zu betrachten.

Ein Modell dient einerseits einer Erkenntnisaufgabe und andererseits einer Gestaltungsaufgabe. Die Erkenntnisaufgabe von Modellen liegt in der Explizierung von Struktur und Verhalten in einem Modell sowie in der Abstraktionsleistung bei der Erstellung eines Modells, so dass die geschaffene Transparenz ein besseres Verständnis über das System schafft. Die Gestaltungsaufgabe von Modellen liegt in der Generierung von Verbesserungs- und Lösungsideen zur Veränderung eines Systems. Durch die Modellierung werden Schwachstellen aufgezeigt (Erkenntnisaufgabe), um darauf aufbauend eine Problemdefinition vornehmen zu können. Der Ausgangspunkt der Modellierung ist das zu explizierende Original. Dabei kann es sich um ein beliebiges Problem handeln, für das ein Modell erstellt werden soll. So verkörpert ein Istmodell die Konstruktion des aktuellen realen Systems, das verstanden und analysiert werden soll und damit die Erkenntnisaufgabe erfüllt. Im Gegensatz dazu ist ein Sollmodell eine Alternative zur Problemlösung, das zur Gestaltung des Systems genutzt wird.

⁸ Systeme bestehen aus Elementen, wobei damit in einem sehr allgemeinen Sinne die Bausteine des Systems gemeint sind. Elemente können ihrerseits wieder als System betrachtet werden. Die Charakterisierung eines Elements erfolgt durch seine Ausprägungen. Die Elementausprägungen sind der beschreibende Kontext eines Elements. Die Elemente sind untereinander durch Beziehungen verbunden.

⁹ Unter einer Wissenschaftsdisziplin ist ein abgegrenztes Wissensgebiet zu verstehen, das das freiwillige Einhalten von vorgeschriebenen Verhaltensregeln verlangt. In Anlehnung an Klüver ist die Wissenschaftsdisziplin als eine spezifische Struktur zu kennzeichnen, die ein System von aufeinander bezogenen Prinzipien, Grundgedanken, Schlüsselbegriffen sowie Verfahren umfasst /KLÜ77/.

2.3 Multivalente Lenkungs- und Entwicklungsaufgaben

Die Nutzungsoptionen der diskutierten Modelle werden durch die Lenkung und Entwicklung von der betrieblichen Organisation darzustellen sein. Hervorzuheben ist das begriffliche Verständnis der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen zu der organisatorischen Lenkung und Entwicklung.

Im Grundsatz werden neue Überlegungen zur Verwendung von Modellierungen betrieblicher Sachverhalte u.a. in der Qualitätswissenschaft diskutiert. Als konkretes Anwendungsfeld ist die Darlegung des Organisationsgeschehens mit der Zuordnung von Qualitätsaspekten zu nennen.¹⁰ Der normkonforme Nachweis der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens stützt sich auf ein Managementsystem, welches in Form einer Dokumentation von Aufbau- und Ablauforganisation bereitzustellen ist. Diese zentrale Forderung der Qualitätsnormung kann durch ein in Intervallen gepflegtes Organisationsmodell mit Elementen, wie dokumentiertes Verfahren, Ablaufbeschreibungen und festgelegte Aufzeichnungen erfüllt werden.¹¹ Durch die Dokumentationsforderung der Norm ergibt sich der Vorteil einer standardisierten, geprüften und anerkannten Darstellung von Teilen der Organisation. Die stetige Verbreitung des Qualitätsmanagements in der Wirtschaft spiegelt den Nutzen wider und bietet die Möglichkeit der empirischen Untersuchung der Beschreibungsmodelle. Hierbei ist von hohem Interesse, wie die organisatorische Durchdringung der Modelle gelingt, welche Pflege notwendig ist und welche Relevanz die Initiierung und Kontrolle des Qualitätsmanagementsystems durch Externe besitzt.

Das grundsätzliche Anliegen der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie bei den Wirtschaftswissenschaftlern liegt nach Grochla in der Entwicklung begründeter Handlungsanweisungen bzw. Gestaltungsempfehlungen für die Organisationspraxis. Dabei existiert keine fest umrissene, einheitliche Organisationstheorie. In diesem Zusammenhang wird auf den Unterschied einer Gestaltungs- und Kunstlehre einerseits und der Betriebswirtschaftslehre als theoretische Wissenschaft andererseits verwiesen. Die genutzten Modelle und Darstellungsformen konzentrieren sich dabei im wesentlichen auf die wirtschaftliche Verteilung der Unternehmensressourcen. Die Betrachtung praktikabler und erfolgführender Modelle zum Ressourcenmanagement,

¹⁰ Laut DIN EN ISO 8402 definiert sich Qualität als "Die Gesamtheit der Merkmale (und Merkmalswerte) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen."

¹¹ Die Normreihe EN ISO 9000:2000 ff. beschreibt den prozessorientierten Ansatz bei Qualitätsmanagementsystemen. Die Nutzung des prozessorientierten Ansatzes bei Qualitätsmanagementsystemen (QMS) macht deutlich, dass die Integration des QMS in das betriebliche Geschehen der Unternehmensprozesse vereinfacht wird. Die Unterstützung und Optimierung der Unternehmensprozesse ist mit einem prozessorientierten QMS, das eine nachhaltige, permanente Verifizierung und Validierung der Prozesse fordert, bewertbar. Die Messung von Wirksamkeit und Effizienz ist bei prozessorientierten QMS möglich und wird auch im Leitfaden zur Leistungsverbesserung (EN ISO 9004:2000) explizit gefordert. Ansätze und Methoden zur Messung von Prozessleistungen sind seit längerem Gegenstand der Forschung. Die Bewertung des Einklanges zwischen Prozess, Verantwortung, Befugnis und Kommunikation (EN ISO 9004:2000 Kapitel 5.5) ist durch weitergehende Kennzahlen zu charakterisieren.

die dann in der Organisationsentwicklung ihren Niederschlag finden, besitzt bei der Diskussion zu einem integrierenden Modell eine hohe Bedeutung.

Analysiert man die gegenwärtig verfügbaren Techniken zur Beschreibung von Geschäftsprozessen¹², so stellt man fest, dass diese entweder nicht geeignet sind, Geschäftsprozesse in ihrer gesamten Komplexität einfach und verständlich darzustellen, oder aber die Beschreibungen nicht genügend Fachinhalte (Semantik) besitzen /SCH94/. Neue Aufgabenfelder können nach Lehner „...die Auseinandersetzung mit formalen Ansätzen zur Darstellung und Modellierung sein, die oft von der Mathematik, Informatik u.a. zur Verfügung gestellt werden. Die Notwendigkeit hierzu leitet sich aus der Tatsache ab, dass mit den Erkenntnissen aus der Modellierung häufig neue Arbeitsabläufe und neue Formen der Arbeitsorganisation verbunden sind“.¹³ Die detaillierten und teil-formalisierten Modelle der Wirtschaftsinformatik bilden im Schwerpunkt Prozesse und Arbeitsabläufe unter dem Fokus einer technischen Unterstützung ab. Dabei besitzt die umfassende Darstellung der Informations- und Kommunikationsstruktur eine hohe Bedeutung. Die Untersuchung einer effizienten Modellnutzung im Unternehmen ist besonderes interessant, da die technische Infrastruktur, die auf Grundlage der Modelle geplant wird, immer kürzeren Innovationszyklen unterliegt.

Im Diskurs mit der Disziplin Informatik ist festzustellen, dass ein hohes Interesse bei der Ausweitung der Aufgabenfelder der Organisationsmodellierung besteht. Neben der Planungsunterstützung bei der Spezifikation von Software gewinnt die einfache und klare Dokumentation der Softwaresysteme an Bedeutung, um Änderungen und Wartungsaufgaben zu erleichtern.¹⁴ Zu betrachten gilt es, wie die technische Spezifikationsicht für ein Softwaresystem in den Kontext einer Organisationsunterstützung integriert werden kann. Die formalen und systemischen Ansätze der Informatik bieten hierbei gute Ausgangsmöglichkeiten.

¹² Ein Prozess ist die Gesamtheit von aufeinander einwirkenden Vorgängen in einem System, durch die Materie, Energie oder Information umgeformt, transportiert oder gespeichert wird. Eine besondere Untermenge dieser Prozesse sind die Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess ist die Folge von Aktivitäten, welche erforderlich sind, um ein bestimmtes Geschäftsziel durch Umformung, Transport oder Speicherung von Materie, Energie oder Informationen zu erreichen.

¹³ Die Motivation hierzu zeigt die folgende Aussage: „Konkret wurden Anteile zwischen 70-90% an Übertragungs- und Einarbeitungszeiten bei administrativen Auftragsbearbeitungs- oder Fertigungsvorgängen ermittelt. Dieser hohe Anteil stellt somit ein erhebliches Rationalisierungspotential dar, denn lange Durchlaufzeiten führen zu Kapitalbindungen und bedeuten im Zeitalter der just-in-time-production mit höherer Forderung nach kundenorientierter Flexibilität erhebliche Wettbewerbsrisiken“ /KEL00/.

¹⁴ Es stellt eine traditionelle, umfassende und informatik-typische Sichtweise dar, den Einsatz von Informationstechnik als Modellierung anzusehen: „Modelle sind ein zentrales Hilfsmittel für Systemanalyse, Algorithmenentwicklung und Systemgestaltung...“ in Anlehnung an Wolff et. al.: Organisationstheorie als Fenster zur Wirklichkeit /BEC00/.

3 Zielstellung der Forschung

Für das Betreiben einer effizienten betrieblichen Organisation scheint im ersten Schritt die Integration von Fachwissen aus den Wissenschaftsdisziplinen Qualitätswesen, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Informatik erfolgsvoll zu sein. Die Intention des Organisationsbegriffs sowie der instrumentale Charakter motivieren zu wissenschaftlichen Forschungen, um Lösungen für die moderne Organisationslenkung und -entwicklung zu erarbeiten. Ein erster Schritt ist die Darstellung des organisatorischen Dilemmas, welches die Schwierigkeit beschreibt, ein Optimum an Freiheit und Regulierung für die Organisationsmitglieder zu finden. Die Darstellungsformen der klassischen Organisationsbetrachtung zur Analyse und zur Festlegung von Unternehmensstrukturen genügen den Anforderungen der betrieblichen Wirklichkeit nicht mehr. Zukünftig sind Darstellungsformen notwendig, die einerseits die ganzheitliche Organisation abbilden und andererseits einen Nutzen für alle Organisationsmitglieder sicherstellen.

Die Abbildung von organisatorischen Sachverhalten in einer ganzheitlichen Darstellung ist mit den gegenwärtig favorisierten Intentionen sowie den dadurch abgeleiteten Notationen zur Zeit nicht möglich. Die Nutzung von Darstellungsformen einzelner Wissenschaftsdisziplinen, wie das Organigramm oder die disjunkte Beschreibung von Abläufen, bieten bei der Diskussion zur Modellnutzung wertvolle Hinweise, sind aber bei der integrativen Formulierung eines betrieblichen Organisationsmodells nicht verwendbar. Anzumerken ist hierbei der einsetzende Wandel bei der Betrachtung von organisatorischen Sachverhalten.

| klassische Betrachtung | | ➔ | moderne Betrachtung | |
|-------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| Aspekt | Exponierte Abbildung | | Aspekt | Exponierte Abbildung |
| Aufbau- organisation | Organigramm | | Ganzheitliche Organisation | Objektmodell |
| | Prozessbeschreibung | | | Architekturmodell |
| Ablauf- organisation | Netzplan und Ablaufplan | | | Unternehmensmodell |

Abbildung 1: Der Wandel in der Darstellung betrieblicher Sachverhalte

Der Integrationsgedanke in der Beschreibung zeigt sich in den modernen Modellkonzepten.¹⁵ Die Bezeichnungen Objektmodell, Architekturmodell oder Unternehmensmodell dokumentieren den Anspruch durch ein Ordnungskonzept möglichst viele Sachverhalte zu erfassen und darzustellen. Charakteristisches Kennzeichen der Modelle ist die exponierte Behandlung der Sprache, die sich durch eine Nutzung von Deskriptoren auszeichnet, die wiederum in semi-formale oder formale Darstellung überführt werden. Im Folgenden werden exemplarisch Deskriptoren der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten durch eine kurze Kontextbeschreibung gekennzeichnet.

| Qualitätswissenschaft | Betriebswirtschaftslehre | Wirtschaftsinformatik | Informatik | Gemeinsamkeiten |
|--|---|-----------------------|---|---|
| Exponierte Deskriptoren | | | | Kontextbeschreibung |
| Stelle | Organisationseinheit, Organisationsmitglied | Organisationseinheit | Akteur | Aufbauorganisatorische Bestandselemente, die durch unterschiedliche Umfänge gekennzeichnet sind. |
| Prozess, Manuelle Verarbeitung, Zusammenstellen, Sortieren | Fallweise Regelung, Generelle Regelung | Funktion | Aktivität | Organisatorische Ausführungselemente, die im Detaillierungsgrad zu den Bestandselementen ausgeprägt sind. |
| Daten, Dokument, Aufzeichnung | | Daten, Ereignis | Daten, Nachricht, Ereignis, Ergebnis | Austauschelemente, die in der Regel den Ausführungselementen zugeordnet sind. |
| Verzweigung, Zusammenführung | Anweisen, Berichten | Operator, Verknüpfung | Operator, Assoziation, Aggregation, Vererbung | Ordnungsbeziehungen, die der Verknüpfung von Bestands-, Ausführungs- und Austauschelementen dienen. |

Tabelle 1: Vergleich Deskriptoren der ausgewählten Wissenschaftsdisziplinen und Ermittlung von Gemeinsamkeiten

Die ermittelten Gemeinsamkeiten lassen sich durch die Kategorien Bestands-, Ausführungs- und Austauschelemente sowie durch die Ordnungsbeziehungen charakterisieren. Unter Bestandselementen werden dabei die Sachverhalte gefasst, die

¹⁵ "I see the artificial split between organizational and technical issues as dangerous and unnecessary, and the frequent cultural chasm between business people and information technology professionals as the one factor that can block the effective use of computers and communications." Peter G.W. Keen. Internetaufruf <http://www.uni-koblenz.de/~iwi/UM/index.html> vom 28.01.2001.

für den Aufbau einer Organisation notwendig sind. Die Ausführungselemente beschreiben im Kern die Ablauforganisation, die durch die Austauschelemente detailliert wird. Die drei Elementarten repräsentierten damit die Bausteine einer Organisation, die allerdings ohne eine Logik oder Schrittfolge verknüpft sind, und so nur den Umfang respektive die Elementmenge einer Organisation darstellen. Die Ordnungsbeziehungen lassen sich mit Hilfe der systemtheoretischen Denkwelt erläutern. Die Summe aller Elementverknüpfungen ist mit dem Begriff Struktur zu fassen. Die Ordnungsbeziehungen können somit die organisatorischen Elemente in sachlogische Zusammenhänge setzen und damit Organisationsstrukturen schaffen.

Der Vergleich ergibt, dass die Deskription einer Organisation in Elemente und Beziehungen gegliedert werden kann, die in eine systemtheoretische Denkwelt überführt werden können. Die Ausprägung der Elemente und der Beziehungen ist nach den Intentionen der Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich, wobei anzumerken ist, dass sich die Informatik stärker mit der Betrachtung von Beziehungen auseinandersetzt und die drei anderen Wissenschaftsdisziplinen mit der Diskussion über die Elemente. Im Weiteren werden die Gliederungsstufen als Organisationselemente und Organisationsbeziehungen gekennzeichnet. Für die Forschung wird unter dem Begriff Organisationsmodell Folgendes festgelegt:

Ein Organisationsmodell beschreibt Organisationselemente und Organisationsbeziehungen, die durch die Übersetzungen von betrieblichen Sachverhalten gewonnen werden. Das Organisationsmodell bildet einen zeitlich definierten Zustand ab, der Aufbauaspekte und Ablaufaspekte umfasst. Die textuellen und grafischen Darstellungen der Modellinhalte orientieren sich an etablierten semi-formalen und formalen Beschreibungen.

Literatur

- /BEC00/ Becker J., et al.: Prozessmanagement, Springer Verlag, Berlin: 2000.
- /GUT83/ Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Die Produktion. Springer, Berlin: 1983.
- /KEL00/ Keller, Sven: Entwicklung einer Methode zur integrierten Modellierung von Strukturen und Prozessen in Produktionsunternehmen. Dissertation Universität - Gesamthochschule Siegen. Siegen: 2000.
- /KLÜ77/ Klüver, J.: Struktur der Disziplin – Die Rolle der Fachsystematik bei der Entwicklung von Hochschulcurricula. Universität Hamburg, 1977..
- /SCH94/ Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 1994.
- /SIE01/ Siedenbiedel, G.: Organisationslehre. Stuttgart: Kohlhammer. 2001.
- /STÜ99/ Manfred Stüttgen: Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen. Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen. Wien: Haupt 1999.
- /WÖH00/ Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: 2000

Entwicklung eines prozessorientierten Integrierten Managementsystems im Handel

Markus Mayer

1 Managementsysteme im Handel

Unternehmen unterliegen einem ständigen Wandel, um sich veränderten Bedürfnissen der Kunden oder der Gesellschaft anzupassen. Dabei sind kontinuierlich umfangreiche Anforderungen hinsichtlich der Qualität von Produkten/Dienstleistungen und der Rahmenbedingungen ihrer Herstellung (i.e. Umweltbelastung, Hygiene, Arbeitssicherheit) zu erfüllen. Um die Einhaltung dieser Anforderungen zu gewährleisten und gegenüber externen Anspruchsgruppen, die europäische Öko-Audit-Verordnung (EMAS) spricht von „interessierten Kreisen“¹, nachweisen zu können, wurden als Führungsinstrumente themenzentrierte Managementsysteme entwickelt und in Standards (i.e. ISO-Normen, EMAS) allgemeingültig formuliert. Die Einhaltung der Mindestanforderungen dieser Standards kann durch ein Zertifikat, das auf der Grundlage einer Prüfung (Audit) durch unternehmensexterne Auditoren ausgestellt wird, gegenüber interessierten Kreisen nachgewiesen werden und ist oftmals Voraussetzung für eine Berücksichtigung bei Auftragsvergaben. Dadurch dass die Unternehmen für die erfolgreiche Zertifizierung die Einhaltung der Mindestanforderungen gewährleisten müssen, ergeben sich aber auch unternehmensintern verschiedene Vorteile, wie zum Beispiel die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation und die Reduktion von Komplexität durch die Systematisierung von Abläufen, ein.

In der Praxis werden gerade diese positiven internen Effekte von Managementsystemen in Unternehmen jedoch oftmals nicht verwirklicht. Hierfür können verschiedene Gründe genannt werden, wobei das größte Problem jedoch die fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Einführung und Aufrechterhaltung der Managementsysteme ist.² Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Motivation zur Einführung von Managementsystemen meist auf der Erfüllung einer Kundenanforderung beruht und nicht auf der Überzeugung der Unternehmensleitung.³ Weiter verschärft wird die Problematik noch dadurch, dass die Unternehmen zunehmend mehrere solcher themenzentrierten Systeme implementieren müssen oder wollen. In der Praxis sind dabei insbesondere Managementsysteme für die Bereiche Qualität, Umwelt und

¹ Europäisches Parlament, 2001.

² Funck, Mayer und Schwendt, 2001.

³ Funck, Friese, Mayer, Rohlfing und Schwendt, 2002.

Arbeitssicherheit relevant.⁴ Probleme treten insbesondere dann auf, wenn die verschiedenen Managementsysteme im Unternehmen unabhängig von einander aufgebaut und betrieben werden. Dadurch ergeben sich Zielkonflikte, die aufgrund der unterschiedlichen organisatorischen Verankerungen der verschiedenen Systeme meist nicht einmal bemerkt werden. Darüber hinaus stellt die Einführung, Aufrechterhaltung und Auditierung verschiedener paralleler Managementsysteme eine erhebliche Belastung für die Unternehmen dar. So sehen sich die Mitarbeiter durch die steigende Zahl interner und externer Audits sogar einem "Audit-Terror" ausgesetzt.⁵

Die meisten Standards für themenzentrierte Managementsysteme wurden in und für industriell geprägte Produktionsunternehmen entwickelt, hier sind insbesondere ISO 9001, ISO 14001, EMAS und SCC zu nennen. Dies erklärt auch, warum in Dienstleistungsunternehmen standardisierte Managementsysteme nicht so verbreitet sind. Dies trifft insbesondere für den Handel zu. Hier weisen Managementsysteme im Vergleich zur Industrie einen deutlich geringeren Verbreitungsgrad auf.⁶ Deswegen ist es gerade für den Bereich Handel sinnvoll zu untersuchen, wie der Einsatz von Managementsystemen effektiver gestaltet werden kann.

2 Integration durch Prozessmanagement

Um die Problematik von einander unabhängig existierender Managementsysteme zu beseitigen, werden in Unternehmen verstärkt sogenannte "Integrierte Managementsysteme (IMS)" aufgebaut. Bei der Integration treten jedoch neue Hindernisse auf, insbesondere fehlt eine geeignete Umsetzungshilfe,⁷ da ein eigener Standard zum Beispiel in Form einer ISO-Norm für Integrierte Managementsysteme fehlt. Diese Hilfe müsste eine Methode zur Verfügung stellen, die den Unternehmen die Integration bestehender Systeme möglichst effizient ermöglicht und gleichzeitig flexibel genug ist, optional weitere Anforderungen anderer Managementsysteme integrieren zu können.

Eine Methode, um diese Integration durchzuführen, könnte die Einführung eines Prozessmanagements darstellen.⁸ Das Prozessmanagement ist kein neues Konzept. Die Entwicklung geht zurück bis in die 30er Jahre des 20. Jahrhunderts, als die grundlegenden Arbeiten für dieses Instrument der Unternehmensführung entwickelt wurden.⁹ Dieser Weg der Integration durch die Einführung eines Prozessmanagements bietet sich insbesondere auch deswegen an, weil die Prozessorientierung zunehmend Eingang in die Standards für Managementsysteme findet. So stellt sie im EFQM-Modell ein entscheidendes Kriterium für die Beurteilung des Managementsystems im

⁴ Mayer und Funck, 2001.

⁵ Strese, Thiele und Winzer, 2000.

⁶ Biehl, 2000.

⁷ Funck, Mayer und Schwendt, 2001.

⁸ Cicero, DQS und ÖQS, 2001.

Unternehmen dar und ist inzwischen nach der Revision auch in der ISO 9001 verankert. Allerdings wird auch in der neuen ISO 9001 nur von einer Förderung des Prozessmanagement und nicht von einer Forderung gesprochen.¹⁰

Wie diese Integration von Managementsystemen durch Prozessorientierung der Unternehmensführung im Detail zu gestalten ist, darüber gibt es jedoch in der Literatur keine Angaben. Deswegen soll im Folgenden eine mögliche Lösung dargestellt werden.

In der Literatur wird die Einführung eines Prozessmanagements in einzelne Schritte unterteilt. Abbildung 1 zeigt beispielhaft den Vorschlag von SCHWERDTLE.

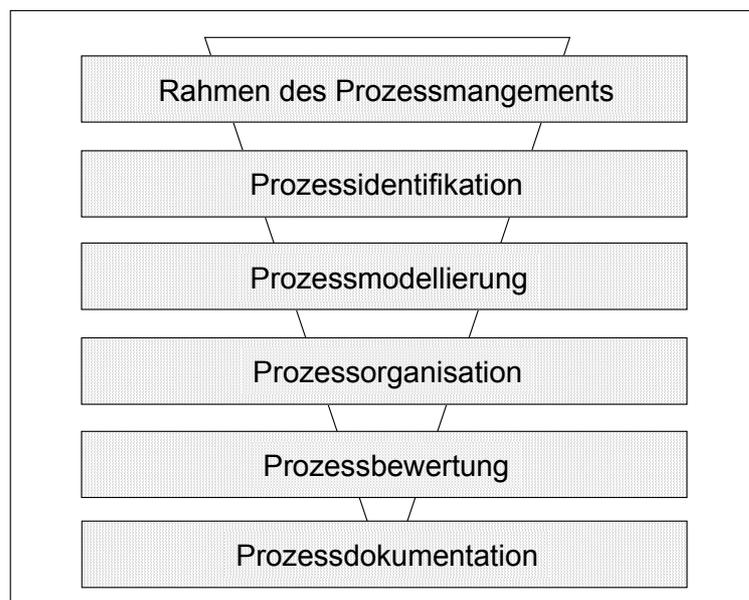


Abbildung 1: Implementierungsschritte des Prozessmanagements¹¹

Vergleicht man die verschiedenen Standards für Managementsysteme untereinander, lassen sich die Anforderungen zu übergeordneten Kategorien zusammenfassen (z. B. Verantwortung der Unternehmensleitung). Diese lassen sich wiederum den einzelnen Implementierungsschritten eines Prozessmanagements zuordnen (siehe Abbildung 2).

⁹ Nordsiek, 1934.

¹⁰ DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2000

¹¹ Schwerdtle, 1999

| Prozessmanagement | Management-Standards |
|-------------------|--|
| Rahmen | Prozessorientierung Verantwortung der GL Unternehmenspolitik |
| Identifikation | allgemeine Prozessanforderung Kernprozesse Führungsprozesse unterstützende Prozesse |
| Modellierung | Prozessmodell Wechselwirkungen |
| Organisation | Managementbeauftragter Aufbauorganisation |
| Bewertung | Kennzahlen zu KVP Audits Bewertung durch GL |
| Dokumentation | Handbuch Dokumentenlenkung |

Abbildung 2: Implementierungsschritte eines Prozessmanagements
vs. Kategorien von standardisierten Managementsystemen

In einem weiteren Schritt können unter den Kategorien, die jeweils einem Schritt zur Implementierung eines Prozessmanagements zugeordnet sind, die einzelnen Anforderungen der Standards aufgelistet werden. In der nachfolgenden Abbildung 3 ist dies am Beispiel des ersten Schrittes "Rahmen des Prozessmanagements" für das Qualitäts- (ISO 9001, EFQM) und Umweltmanagement (ISO 14001, EMAS) dargestellt. Dieses Vorgehen kann dann modular für weitere Bereiche wie Arbeitssicherheits-, Hygiene- und Social-Management ausgeweitet werden.

| 1. Rahmen des Prozessmanagements | | | |
|----------------------------------|---|------------------|---------------------|
| | Prozessorientierung | Verantwortung GL | Unternehmenspolitik |
| QM | | | |
| ISO 9001 | 0.2 | 0.1, 5.1 | 5.5.1, 5.3 |
| EFQM | 5. Kriterium | 1. Kriterium | 2. Kriterium |
| UM | | | |
| ISO 14001 | nicht gefordert | 4.4.1 | 4.4.1 |
| EMAS | seit Revision (EMAS II) identisch mit ISO 14001 | | |
| Sonstige | | | |
| SCC | | | |
| SA 8000 | | | |
| HACCP | | | |
| etc. | | | |

Abbildung 3: Zuordnung einzelner Anforderungen an Managementsysteme
am Beispiel des Elements „Rahmen des Prozessmanagements“

Durch die oben beschriebene Methode ist eine lückenlose Zuordnung der verschiedenen Anforderungen bestehender Standards für Managementsysteme hinsichtlich der Anforderungen an ein Prozessmanagement möglich. Durch die Einführung eines Prozessmanagements im Unternehmen können somit auch die Anforderungen der verschiedenen Standards eingehalten werden.

3 Modellierung eines prozessorientierten Integrierten Managementsystems für den Handel

Das in Kapitel 2 dargestellte Verfahren bleibt auf dieser Stufe aber noch sehr abstrakt. Um für die Unternehmen eine sinnvolle Umsetzungshilfe zur Verfügung zu stellen, ist ein weiterer Schritt notwendig. Deshalb soll durch die Entwicklung eines Referenzmodells für eine bestimmte Branche die Integration mittels einer Prozessorientierung der Unternehmensführung exemplarisch und praxisnäher veranschaulicht werden. Als Beispiel wurde aus den oben genannten Gründen der Handel ausgewählt. Der Nutzen eines Referenzmodells liegt für die Unternehmen einerseits in einer Kostenminimierung aufgrund eines strukturierten Herangehens an die Analyse und das Design von Organisationen und in einer Risikominimierung aufgrund der Verwendung fundierter und in der Regel erprobter Konzepte.¹² Das Referenzmodell soll den hohen Abstraktionsgrad der bestehenden Standards - der in dem Ziel, für alle vorstellbaren Organisationen anwendbar zu sein, begründet ist - auf die speziellen Erfordernisse im Handel übertragen und als Umsetzungshilfe dienen.

Priorität sollte hierbei die Themen Qualität und Umwelt haben. Arbeitsicherheit nimmt dabei im Handel nicht den Stellenwert wie in einem Produktionsbetrieb ein, ist aber insbesondere für die Lagerhaltung von Interesse. Das Social Management, das Mindestanforderungen an die Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten in Entwicklungs- und Schwellenländern stellt, ist gerade für Handelsunternehmen interessant. Hier ist an erster Stelle der Handel mit Textilprodukten zu nennen.

Das Referenzmodell mit seinem Integrierten Managementsystem muss aber grundsätzlich offen für jede beliebige Kombination von Managementsystemen im Unternehmen sein. Die tatsächliche Auswahl muss jedes Unternehmen für sich selbst treffen. Abbildung 4 stellt diese Grundanforderungen schematisch dar.

¹² Becker and Schütte, 1996.

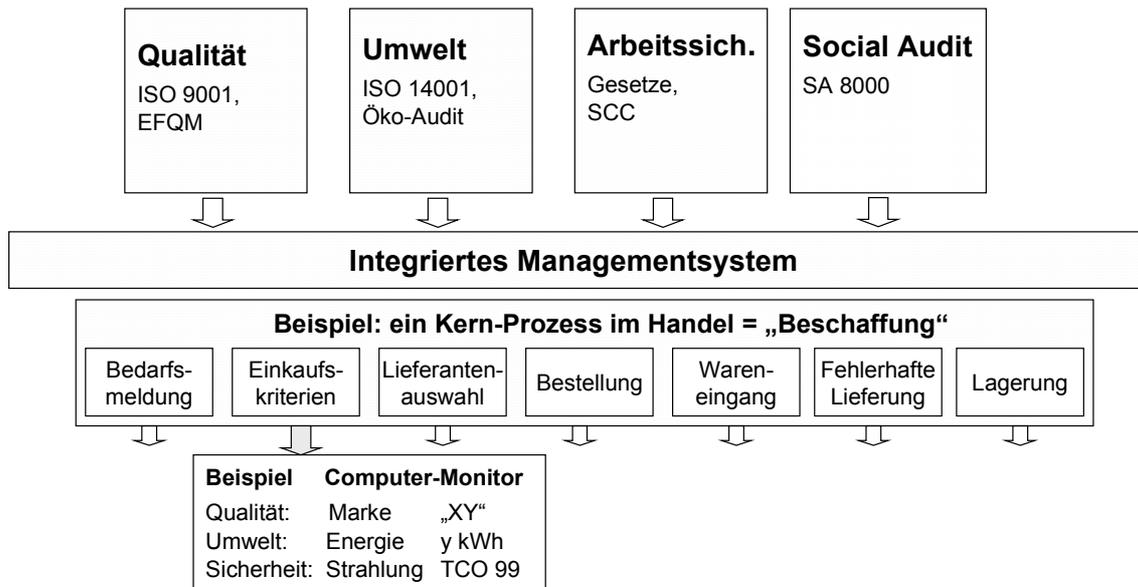


Abbildung 4: Integriertes Managementsystem im Handel
am Beispiel der Beschaffung

Wichtigster Bestandteil des Referenzmodells ist die Beschreibung der entscheidenden Abläufe und deren Zusammenhänge eines Handelsunternehmens, wie es in Abbildung 5 dargestellt ist. Die dort aufgeführten Prozesse sind dann in Unterprozesse zu zerlegen und näher zu beschreiben. Die Beschreibung umfasst dabei insbesondere auch die Messung der Prozessleistung sowie die Steuerung der Prozesse, da ohne diese ein Prozessmanagement nicht effektiv durchführbar ist.

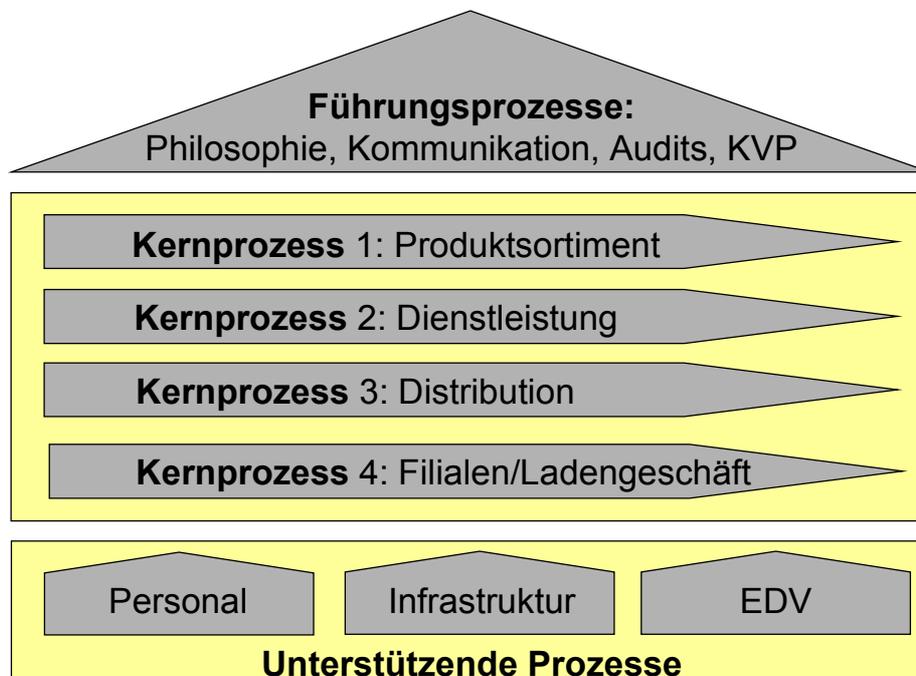


Abbildung 5: Prozessmodell Handel

Für den Kernprozess „Sortimentsbildung“ sind beispielhaft mögliche Unterprozesse in der folgenden Abbildung 6 dargestellt. Deutlich wird, dass bei der Einführung eines Prozessmanagements für die Steuerung abteilungsübergreifender Abläufe im Unternehmen zusätzlich die Funktion eines Prozessbeauftragten zu schaffen ist. Dessen Aufgaben gleichen denen eines Managementbeauftragten und betreffen die Koordination der notwendigen Abläufe. Weiterhin ist die Funktion von Prozesseignern notwendig, die für definierte Prozesse die Verantwortung übernehmen. Dadurch kommt es zumindest in einer Übergangsphase zu einer sogenannten Matrixorganisation, deren kritischer Punkt der Umgang mit den Verantwortlichkeiten ist. Für die mit der Durchführung der Abläufe betrauten Mitarbeiter würde z. B. eine unklare Zuweisung von Weisungsbefugnissen zu Entscheidungskonflikten führen, die den optimalen Prozessverlauf verhindern würde.

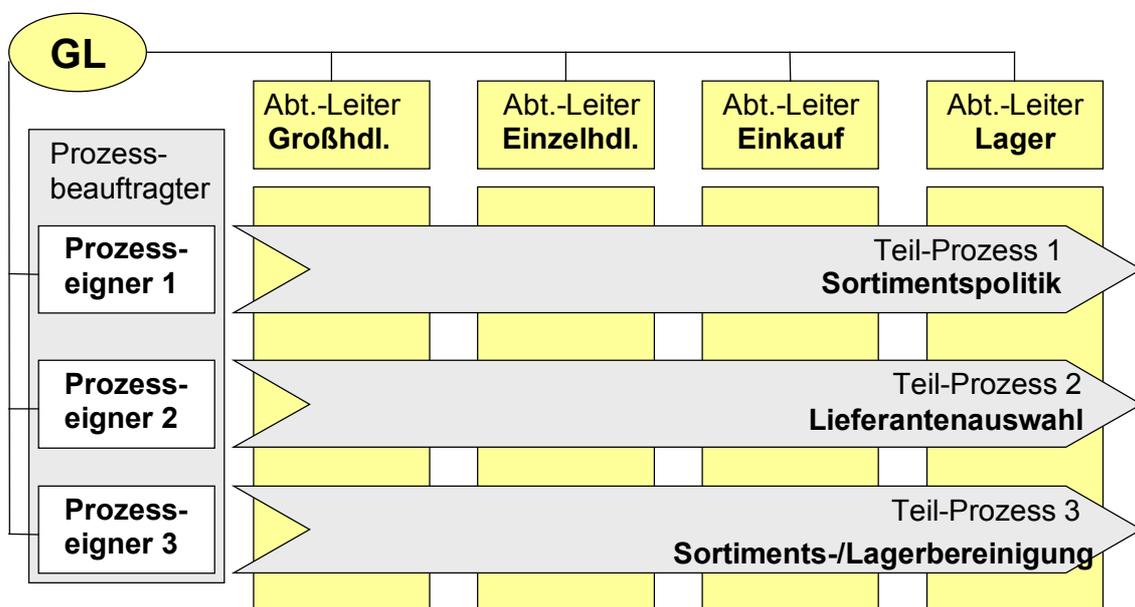


Abbildung 6: Prozess eines Handelsunternehmens
am Beispiel der Sortimentspolitik

4 Zusammenfassung

Mit Hilfe eines prozessorientierten Referenzmodells für Handelsunternehmen kann eine wirksame Umsetzungshilfe zur Verfügung gestellt werden, wie durch die Einführung eines Prozessmanagements vorhandene und ggf. zusätzliche Managementsysteme zu einem unternehmensindividuellen System integriert werden können. Dadurch kann die Effektivität von Managementsystemen, wie sie durch Standards definiert werden, hinsichtlich der internen Effekte deutlich gesteigert werden. Für externe Anspruchsgruppen ist dabei zunächst kein Unterschied zu erkennen, da es derzeit für ein solches Integriertes Managementsystem keinen Standard und damit kein Zertifizierungsverfahren gibt.

Literatur

Becker, J.; Schütte, R. (1996)

Handelsinformationssysteme, Landsberg.

Biehl, B. (2000)

ISO und die Folgen, Lebensmittelzeitung, 48 2000, S. 36-38.

Cicero; Dqs; Öqs (2001)

Prozessmanagement - Ein branchenunabhängiger Leitfaden.

Din Deutsches Institut Für Normung E.V. (2000)

DIN EN ISO 9001:2000 - Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen, Berlin.

Europäisches Parlament (2001)

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2001 (EMAS), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 24.4.2001, 2001.

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion - Aussagen aus 47 internationalen Experteninterviews unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Göttingen.

Funck, D.; Mayer, M.; Schwendt, S. (2001)

Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung - Stand und Entwicklung im Handels- und Dienstleistungssektor, Göttingen.

Mayer, M.; Funck, D. (2001)

Integrierte Managementsysteme, Kombi-Audits sind gefragt, Management und Qualität, 31. Jahrgang 2001, S. 46-48.

Nordsiek, F. (1934)

Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart.

Schwerdtle, H. (1999)

Prozessintegriertes Management - PIM. Ein Modell für effizientes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement, Berlin.

Strese, V.; Thiele, J.; Winzer, P. (2000)

Audit-Terror eindämmen - Kombiaudits als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung integrierter Managementsysteme, QZ Qualität und Zuverlässigkeit, Jahrgang 45 2000, S. 1439-1442.

Mittels Informationsflussanalyse zur effektiven Gestaltung von prozessorientierten Managementsystemen

Helge Braunholz

Abstract: Der vorliegende Artikel basiert auf der Feststellung, dass die Kenntnis des Ist-Zustandes eines Unternehmens wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung von Veränderungen ist. Die in vielen Unternehmen eingeführte Dokumentation von Prozessen kann diesen Ist-Zustand nur ungenügend widerspiegeln. Mit der Informationsflussanalyse wird eine Methode vorgestellt, mittels derer der Ist-Zustand eines Unternehmens auf Basis des Nachrichtenaustausches auf Akteursebene abgeleitet werden kann.

1 Die Prozessorganisation als Grundlage moderner Managementsysteme

War die Prozessorientierung in der Qualitätsmanagementnorm DIN ISO 9000:1994 noch eine Empfehlung, so ist sie mit der DIN ISO 9000:2000ff als Anforderung erhoben worden [1: S. 17]. Auch in TQM-Modellen, wie z.B. im EFQM-Modell ist die Prozessorganisation einer der 8 Eckpfeiler für Business of Excellence. Mit 14% kommt in diesem Modell der Prozessorganisation eine hohe Wichtung bei. Das sind Beispiele, die nachhaltig dokumentieren, dass die Prozessorganisation zu einem der Managementwerkzeuge geworden ist, mittels derer Unternehmen in der Lage sein sollen, erfolgreich, unter sich ständig ändernden Marktbedingungen, zu bestehen.

Mittlerweile existieren eine Vielzahl von Prozessdefinitionen (vgl. [3],[4],[5],[6],[7]). Die vielleicht Allgemeinste wird in der DIN ISO 9000:2000ff [2: S. 23] formuliert: Danach ist ein Prozess ein „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umwandelt“. Diese Definition impliziert den Zweckbezug eines Prozesses in Form des Ergebnisses. Die Wechselwirkung von Prozessen stellt sich dar, indem „Eingaben für einen Prozess üblicherweise Ergebnisse eines anderen Prozesses sind [2: S. 23]. In der Norm wird darüber hinaus definiert, dass das Produkt (Dienstleistung, Software, Hardware, verfahrenstechnische Produkte) das Ergebnis eines Prozesses ist. In Abgrenzung zu rein technologischen, chemischen, physikalischen usw. Prozessen wird häufig anstelle des Begriffes Prozess der Begriff des Geschäftsprozesses [8], [4], [9: S. 243] verwendet.

Prozesse, die im Rahmen einer Prozessorganisation¹ definiert werden, beziehen sich somit auf die Ablauforganisation eines Unternehmens. Die Aufbauorganisation sollte entsprechend dieser Ablauforganisation gestaltet werden.

Prozesse sind:

- eine optimierte Zusammenfassung von Tätigkeiten² (betrachtet als Transfer von Input zu Ergebnis) zum Erreichen eines unternehmensrelevanten Ergebnisses,
- eine Beschreibung der sachlich-logischen Abfolge der einzelnen Tätigkeiten sowie
- eine Festlegung der Verantwortlichkeiten zur Durchführung eines Prozesses.

Die Definition von Prozessen und deren kontinuierliche Verbesserung in einem Unternehmen ist somit ein Lenkungsmittel³, „gewünschte“ Ergebnisse unter geordneten⁴ Bedingungen zu erreichen. Die Prozessorganisation ist eine Form der Normierung⁵.

„Gewünschte“ Ergebnisse eines Prozesses sind Resultat der Realisierung von Anforderungen an den Prozess. Nach der oben formulierten Prozessdefinition kann eine Organisation, z. B. ein Unternehmen, als Prozess betrachtet werden. Jedes Unternehmen wandelt Eingaben (z. B. Bestellung eines Kunden) in Ergebnisse (z. B. die Lieferung einer Ware an einen Kunden) um. Es wird darüber hinaus allgemein akzeptiert, dass es verschiedene Gruppen von Stakeholdern (z. B. Kunden, die Gesellschaft, die Eigentümer, die Mitarbeiter) gibt, die Anforderungen an eine Organisation, z. B. ein Unternehmen, stellen.

Diese Anforderungen

1. sind nicht unabhängig voneinander,
2. werden mit unterschiedlicher Priorität umgesetzt. Das Bestimmen der Priorität ist eine Aufgabe der Unternehmensführung. Sie ist eng gekoppelt an normative und strategische Aufgaben⁶.

¹ **Prozessorganisation:** „Unter Prozessorganisation soll eine prozessorientierte Organisationsgestaltung verstanden werden, in der die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden.“ [7: S. 62]

² Nach der verwendeten Prozessdefinition kann eine Tätigkeit, die im Rahmen eines Prozesses definiert wird, als Prozess einer darunter liegenden Ebene angesehen werden.

³ **Lenkung:** Begriff aus der Kybernetik I. Ordnung, subsummiert Regelung und Steuerung

⁴ **Ordnung:** Ordnung wird in Anlehnung an Hayek [11], Göbel [10] definiert als Maß für Handlungswiederholung und -erwartungen

⁵ **Normierung:** Normierung sind alle organisatorischen und kulturellen Maßnahmen, die gerichtet sind auf die Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten von Menschen und deren Zusammenwirken mit Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen.

⁶ Die Begriffe normative und strategische Ebene wurde entsprechend der Definition aus dem St. Galler Managementkonzept verwendet.[19]

Zu dem Sachverhalt der Anforderungserhebung, deren Systematisierung und des Einflusses auf die Prozessorganisation in einer Organisation gibt es mit dem Generic Managementansatz eine theoretische Grundlage [12].

Wenn davon ausgegangen wird, dass in einem Unternehmen jede arbeitsbezogene Tätigkeit zweckbezogen ist und deren Output⁷ von einem externen oder internen Kunden⁸ des Unternehmens angefordert wurden, benötigt wird oder auf diesen einwirken soll (das trifft zum Beispiel auf Führungsprozesse zu), so stellt sich die Prozessorganisation als Netzwerk voneinander abhängiger Prozesse dar. Zwei Prozesse sind voneinander abhängig, wenn der Output eines Prozesses ein Input für den anderen Prozess darstellt. Darüber hinaus werden Prozesse entsprechend der Notwendigkeit in unterschiedlichen Detaillierungsgraden definiert. Es entstehen logische Prozesshierarchien, die die funktionale Abhängigkeit eines Prozesses niedriger Hierarchieebene von einem Prozess höherer Hierarchieebene dokumentieren. Diese funktionale Abhängigkeit lässt sich beschreiben in Form von Prozess x gehört zu einem Prozess y der höheren Ebene. Eine schematische Darstellung enthält die folgende Abbildung. Auf die Beziehung der Prozessorganisation zur Aufbauorganisation und auf die Darstellung der Abhängigkeiten zwischen diesen 3 Prozesssichten wurde dabei verzichtet.

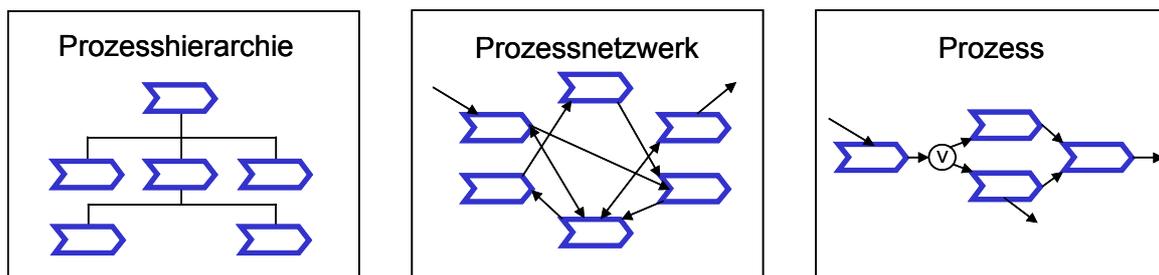


Abbildung 1: Sichten einer Prozessorganisation

Die Bedeutung der Einführung einer Prozessorganisation ist unbestritten. Unternehmen unterschiedlicher Branchen bewerten die Prozessorganisation als wesentlich und wichtig [13], [14]. Ihre Bedeutung wächst durch die Einführung von ERP-Systemen in großen Firmen, aber auch bei deren Zulieferern. IT-gestützte B2B Verfahren setzen eine Prozessorganisation voraus, beziehungsweise werden an dieser ausgerichtet.

Sie ist eine Antwort auf die Komplexität⁹ des Unternehmensumfeldes. Das Ziel der Erhöhung der Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf der operativen Ebene

⁷ Zur Abgrenzung zwischen Output und Ergebnis: Mit Ergebnis soll ein Output eines Prozesses bezeichnet werden, das dem Zweck des Prozesses entspricht. Darüber hinaus existieren eine Reihe weiterer Outputs, die durch die Prozessausführung entstehen bzw. entstehen müssen, das sie von anderen Prozessen benötigt werden. Beispiele hierfür sind: Abrechnungsinformationen für die Kostenbuchhaltung, Fehlermeldungen für die Instandhaltung, Berichte und Meldungen für das Management.

⁸ **Kunde:** eine „Organisation oder Person, die ein Produkt empfängt“ [2: S.23]

⁹ **Komplexität:** Eigenschaft von Systemen, die durch die Anzahl der Elemente des Systems und der zwischen den Elementen des Systems bestehenden Beziehungen bestimmt wird. [15: S.537]

wird gesteuert durch die Festlegungen zur Arbeitsteilung, durch die Definition von Schnittstellen zwischen Prozessen, durch Zielvorgaben für Prozesse, durch das Fixieren von Dokumentationsnotwendigkeiten mit dem Ziel, Handlungssicherheit und Rechtssicherheit zu erreichen.

Unbestritten ist aber auch die Tatsache, dass Unternehmen selbst bereits ab geringer Mitarbeiterzahl, Produktvielfalt usw. komplex sind. Alle möglichen Zustände sind nicht durch Prozessdefinitionen abdeckbar.

Es muss davon ausgegangen werden, dass mit der Prozessorganisation Ordnung nur mit einer Wahrscheinlichkeit geringer als eins erreicht werden kann, denn:

- die Prozessdefinition beschränkt sich meist nur auf die wichtigsten Prozesse,
- die Prozessdefinition enthält meist nur technische und ablauforganisatorische Informationen, selten Informationen darüber, warum sie so definiert wurden,
- die Realität, ob Prozesse entsprechend der Definition ablaufen, kann kaum überprüft werden,
- die Prozesse, die Ausnahmebedingungen behandeln, sind selten dokumentiert, dieses Wissen ist meist nur in den Köpfen der Operatoren,
- die Hauptakteure sind die Menschen und damit die am wenigsten kalkulierbaren „Elemente“ eines Systems Unternehmen (vgl. [4], [10]).

2 Die Notwendigkeit den Ist-Zustand eines Unternehmens zu kennen, die Forderung nach einem Unternehmensmodell

Wechselnde Unternehmensumfeldbedingungen fordern eine Reaktion des Unternehmens (z. B.: B2B-Prozesse, Partnerschaften zwischen Unternehmen, neue Produktvarianten). Das ist eine Aufgabe der strategischen Ebene¹⁰. Erforderlich ist:

- Eine Bewertung unterschiedlicher Handlungsalternativen. Das setzt die Kenntnis des Ist-Zustandes des Unternehmens und dessen bisherige Entwicklung voraus,
- Eine Methode zur Migration des jetzigen Zustandes in einen zu erreichenden Soll-Zustand. Dies ist nur bei Kenntnis des jetzigen Zustandes machbar.
- Eine im Rahmen des KVP durchgeführte Verbesserung z.B. an einem Prozess bedarf der Überprüfung, ob es sich auch um eine „Verbesserung“¹¹ des Unternehmens handelt. Das setzt voraus, dass der jetzige Zustand bekannt ist und bewertet werden kann.

¹⁰ strategische Ebene hier entsprechend des St.Galler Managementkonzeptes [19]

¹¹ Das Messen der Qualität eines Unternehmens setzt quantitative Bewertungsverfahren voraus. Ein Ansatz dazu wurde mit der Qualitätsfunktion vorgestellt (vgl. [16])

- Eine Entscheidung auf der operativen Ebene kann nur getroffen werden, wenn der aktuelle Zustand des entsprechenden Betrachtungsfeldes bekannt ist.
- Eine Gestaltung der Prozessorganisation sollte unter Berücksichtigung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse und Verantwortlichkeiten erfolgen, da sich darin Erfahrungen und Wissen wider spiegelt.

Vorraussetzung um solche Fragestellungen lösen zu können, ist die Existenz eines geeigneten Modells des Unternehmens: „Things are better controlled if they are better understood, and if a faithful image of their operations, in the sense of an easily interpretable representation, is available. This is why enterprise management needs:

1. a model of the enterprise (Anm. Autor: das Modell muss Ausdruck des Ist-Zustandes zu jedem Zeitpunkt sein, es muss detailliert auf Basis von Tätigkeiten bzw. Prozessen ansetzen in Abhängigkeit vom erforderlichen und möglichen Detaillierungsgrad)
2. performance indicators,
3. decision-making rules in order to make timely decisions about the enterprise”. [4 S. 74]

3 Die Möglichkeiten des Aufbaus und der Pflege eines solchen Modells

Vernandat [4 S. 86] sieht zwei Möglichkeiten für das Erheben von Informationen für den Aufbau eines Unternehmensmodells:

1. Informationserhebung durch Gruppenmeetings: „It consists of forming groups of people in the enterprise who must be trained to the modeling technique used. ... Usually, this approach takes time and is very costly because of the number of people involved”
2. Informationserhebung durch Interviews: „It consists of sending experienced analysts in the enterprise who collect user descriptions as well as samples of documents or data used directly from the users. ...It takes less time and is less costly but provides less exposure of the users to the model.

Beide Ansätze setzen somit konkretes Unternehmenswissen oder/und Spezialwissen über Analysemöglichkeiten und Wissen zum verwendeten Unternehmensmodell voraus. Darüber hinaus fixieren sie einen vorhandenen Ist-Zustand. Interne, nicht geplante Entwicklungen und Veränderungen können mit diesen Methoden nicht erkannt werden. Dieses Modell kann durch die verwendeten Analysemethoden nur durch eben diese Methoden auf dessen Aktualität hin überprüft werden. Das bedarf wiederum eines hohen Aufwandes. Ergebnis ist ein statisches Unternehmensmodell, das durch Anpassung von einem Zustand in einen nächsten überführt wird.

4 Die Informationsflussanalyse – ein Ansatz zur Ableitung eines dynamischen Unternehmensmodells

Die Alternative wäre ein dynamisches Unternehmensmodell. Unter einem dynamischen Unternehmensmodell soll ein Modell verstanden werden, das zu jedem Zeitpunkt automatisiert und praktikabel „von innen“ aus dem Unternehmen heraus, also im Ergebnis der Arbeit der Akteure¹² abgeleitet werden kann, denn „the best models are connected to reality“ [21]. Die Idee zur Entwicklung einer Methode zur Ableitung eines solchen Modells liegt in der Nutzung des Nachrichtenaustausches zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmensumfeld und im Wert der Nachricht, der Information, als steuerndes Element jedes Menschen¹³. Die in SITTE-WINZER [16] aufgestellte Hypothese: „the flow of information within an enterprise reflects its control structure“ unterstreicht diesen Ansatz.

Unabhängig davon, ob Prozesse in einem Unternehmen definiert sind, „funktionieren“ die Unternehmen nach bestimmten Regeln die sowohl durch die Arbeit des Managements entstanden sind, als auch durch Tradition und Erfahrung. Ein erster Schritt, um den Ist-Zustand eines Unternehmens zu kennen, besteht in dem Wissen um diese Regeln zum Betrachtungszeitpunkt. So soll zunächst der Versuch unternommen werden, diese Regeln auf der Basis des Nachrichtenaustausches und auf Basis des IST-Zustandes des Unternehmens zum aktuellen Zeitpunkt zu erkennen und abzubilden. Auf den Ergebnissen dieses ersten Schrittes aufbauend, besteht die Zielstellung letztendlich **in der Entwicklung einer praktikablen und automatisierbaren Methode, eine Struktur eines Systems Unternehmen auf der Basis von Informationen, die im Rahmen von Interaktionsbeziehungen zwischen den Akteuren eines Unternehmens und mit dem Unternehmensumfeld ausgetauscht werden, zu jedem beliebigen Zeitpunkt aktuell zu ermitteln und darauf aufbauend Schlussfolgerungen zur Organisationsstruktur, Aussagen zur Funktionsstruktur, zum Grad der Ordnung und zur Normierung im Unternehmen abzuleiten. Diese Methode wird im Folgenden kurz mit Informationsfluss-Analyse¹⁴ bezeichnet [vgl.12].**

¹² **Akteur:** Sammelbegriff für Elemente des Systems Unternehmen, die auf Basis von Nachrichten/Symbolsequenzen selbständig eine Leistung erbringen. Wichtigster Akteur ist der Mensch, weitere Akteure können sein: IT-gestützte Informationsdienstleister (Software), computergestützte Werkzeugmaschinen

¹³ Der Schwerpunkt liegt auf dem Nachrichtenaustausch zwischen Menschen, da sie die Steuerer und Entscheider in einem Unternehmen sind. Im Gegensatz dazu haben alle anderen Akteure fest vorgegebene Scripte (mit Ausnahme von neuronalen Netzen), so dass deren Reaktion auf Nachrichten mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erwartetes Ergebnis bringen.

¹⁴ Der Name Informationsfluss ist gewählt worden, weil der Nachrichtenfluss zwischen Personen gekoppelt wird an die Bedeutung der Nachrichten für die am Nachrichtenaustausch beteiligten Personen.

Mit dem Begriff praktikabel sind folgende Forderungen verbunden:

- Anwendbarkeit auf das gesamte Unternehmen
- Nutzbarkeit von jedem Mitarbeiter ohne Spezialkenntnisse von Modellierungsmethoden und Unternehmenszusammenhängen
- Keine zusätzliche Belastung durch den Mitarbeiter sondern einen Nutzen für dessen Arbeit.

Mit dem Begriff automatisierbar ist die Forderung verbunden nach:

- zeitgleicher Ableitung eines konsistenten Unternehmensmodells
- Generierung von Vorschlägen für die Prozessgestaltung.

Zur Realisierung der Zielstellung, der Ableitung eines dynamischen Unternehmensmodells, existiert die Vision, die informationsorientierte Datenerhebung als Arbeitsinstrument für einen Mitarbeiter zu gestalten. Eine kurze Skizzierung dieser Vision wurde in [12] vorgestellt.

5 Bemerkungen zum theoretischen Ansatz und zum Methodenansatz

Es sei eine Nachricht eine Folge von Symbolsequenzen, die durch einen Empfänger empfangen wird. Sie hat einen Sender als Quelle der Nachricht. Inwieweit eine Nachricht die Arbeit eines Empfängers beeinflusst, hängt davon ab, ob sie eine Bedeutung für dessen Arbeit hat. Die Information sei diese Bedeutung der Nachricht. Welche Nachrichten ein Mitarbeiter bekommt oder weitergibt, wer die Quelle oder der Empfänger der Nachrichten ist, und letztendlich welche Bedeutung der Nachricht von einem Mitarbeiter für welche Arbeit beigemessen wird, kann nur durch ihn selbst beschrieben werden.

Basis der Beschreibung der Nachrichten- bzw. Informationsbeziehungen ist ein Vektor mit einer Reihe von Attributen. Die Attribute lassen sich in folgende zwei Kategorien einteilen: Attribute zur Beschreibung des Nachrichtenaustausches, Attribute zur Beschreibung der Information (vgl. [12]). Im Ergebnis einer solchen Datenerhebung entsteht ein Zwei-Ebenenmodell zum Zeitpunkt T.

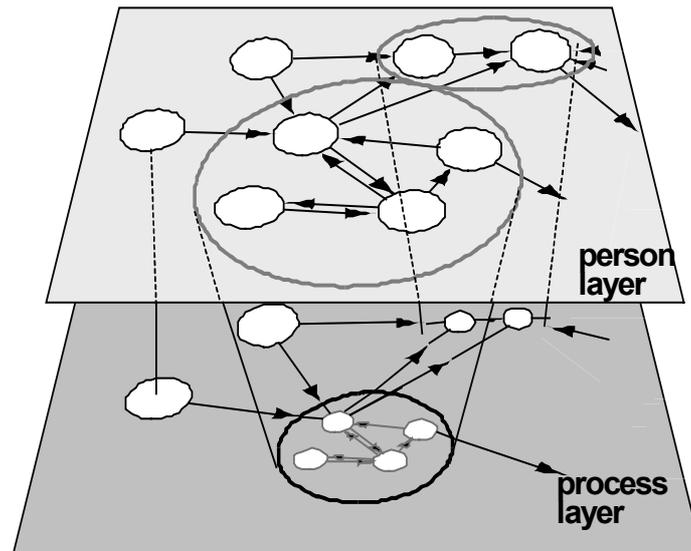


Abbildung 2: Unternehmensstruktur zum Zeitpunkt T (in Anlehnung an [16])

Der theoretische Ansatz unter Nutzung der Systemtheorie wurde genauer in WINZER-BRAUNHOLZ [GQW 02] beschrieben.

Wichtig ist für die Ableitung von Regeln, welche Informationen steuernden Charakter haben. Der steuernde Charakter der Informationen bezieht sich auf die Leistungsebene (konkrete Prozessdurchführung, Vorgaben, Gesetze, Regelungen) und auf die Motivationsebene eines Mitarbeiters (diese sind gerichtet auf die Motivation des Akteurs zur Integration, Innovation, Einbeziehung in die Ziele des Unternehmens).

6 Die Erprobung der Methode und erste Schlussfolgerungen

Die zunächst grundlegenden Fragestellungen bestanden in Folgendem:

1. Wie lässt sich die Bedeutung einer Nachricht strukturiert (in Form eines Informationsvektors) so beschreiben und letztendlich klassifizieren, dass daraus Regeln für die Ablauf- und Aufbauorganisation ableitbar sind?
2. Wie können die Informationen entsprechend der Attributstruktur des Informationsvektors durch einen Mitarbeiter erhoben werden?

Folgende Methoden der Datenerhebung erscheinen als möglich:

| Methode für Datenerhebung | Verallgemeinerungs- ebene | Instanzebene | Fordert Abstrahierung |
|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Befragung | X | | |
| Beobachtung | X | | |
| Arbeitsgruppen | X | | |
| Selbstaufschreibung | | X | X |
| Mitlaufendes Arbeitsinstrument | | X | X |

Mit der Instanzebene wird hier eine Datenerhebung auf Basis konkreter Arbeitsaufgaben über einen bestimmten Zeitraum (Selbstaufschreibung) oder ständig (mitlaufendes Arbeitsinstrument) bezeichnet. Die Abstrahierung bezieht sich auf die Ableitung von Verallgemeinerungen durch den Vergleich der konkreten Informationsbeziehungen. Die im Ergebnis entstehende Unternehmensstruktur ist somit wahrscheinlichkeitsbehaftet. Auf der Verallgemeinerungsebene erhält man bereits die verallgemeinerten Regeln, das was „normalerweise“ abläuft.

Wir erprobten die Informationsflussanalyse zunächst in unserem Fachbereich für die Durchführung von Beschaffungen. Zur Begründung der Auswahl dieses Prozesses vgl. [GQW 02]. Es wurden die Verantwortlichen für Beschaffung aller Fachgebiete befragt. Im Ergebnis dieser Befragungen entstanden personenkonkrete Informationsbeziehungslandkarten zu Beschaffungsvorgängen und eine Konkretisierung der Attributstruktur zur strukturierten Beschreibung von Informationen. Ein Abgleich dieser personenkonkreten Landkarten auf Basis der verwendeten Informationen und Informationsbeziehungen führte zu einem Vorschlag für die Regelung von Beschaffungsprozessen in Form einer Prozessbeschreibung. Dieser Abgleich erfolgte zunächst manuell, der Einsatz eines Softwarewerkzeuges ist in Vorbereitung. Die Prozessbeschreibung wurde vervollständigt und abgeglichen durch zu berücksichtigende Gesetze und Vorschriften.

Mit dem Einsatz der aufgezeigten Variante der Informationsflussanalyse gelang es nachzuweisen:

- Die Mitarbeiter sind auf der Basis einer vorgegebenen Attributstruktur in der Lage, die für sie relevanten Informationen zu beschreiben,
- Die Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungen und unterschiedlicher Informationsquellen bieten eine gute Grundlage für ein Best Practice Verfahren und für die Ableitung einer Prozessdefinition auf Basis von Erfahrungen,
- Die Erhebung der verwendeten Informationen insbesondere aus Vorschriften und Gesetzen und deren Integration in die Prozessbeschreibung vergrößert die Handlungssicherheit.

Unter der Voraussetzung, dass unter Unternehmensbedingungen eine Befragung max. 2 Stunden dauern darf und in Ergänzung der bereits auf Seite 5 gemachten Aussagen, kann folgende Schlussfolgerung für deren Anwendbarkeit gezogen werden:

- Die Befragung ist bei einem informationsorientierten Vorgehen nur bedingt nutzbar, denn die Methode ist nur effektiv anwendbar, wenn Aufgaben vorstrukturiert werden, wenn die Attributstruktur des Informationsvektors auf ein unbedingtes Minimum reduziert wird und wenn der Befragte in der Lage ist, ablauforientiert zu denken.
- Es kann festgestellt werden, dass die informationsorientierte Herangehensweise einen Mehrwert für die Ableitung einer Prozessdefinition gebracht hat und dass die prinzipielle Anwendbarkeit der Informationsflussanalyse gezeigt werden konnte. Eine Zeit- und Kostenersparnis kann unter Nutzung der Befragung bei der Gestaltung eines prozessorientierten Managementsystems nicht nachgewiesen werden.

Literatur

| | |
|------|--|
| [1] | EN ISO 9001:2000: „Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen“; Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen im DIN Deutsches Institut für Normung e.V.; Dezember 2000 |
| [2] | EN ISO 9000:2000: „Qualitätsmanagementsysteme Grundlagen und Begriffe“, Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen im DIN Deutsches Institut für Normung e.V.; Dezember 2000 |
| [3] | Hammer, M., Champy, J.: „Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution“, New York, 1993 |
| [4] | Vernadat, Francois B. : „Enterprise modeling and Integration“, Chapman & Hall, 1996 |
| [5] | Juran, Joseph: “Der neue Juran: Qualität von Anfang an“, Lansberg/Lech, 1993 |
| [6] | Eversheim, Walter (Hrsg.): „Prozeßorientierte Unternehmensorganisation“, Springer-Verlag, 1995 |
| [7] | Gaitanides, Michael: „Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorganisierter Organisationsgestaltung“, München: Vahlen, 1993 |
| [8] | Vossen, G.; Becker, J. (Hrsg.): „Geschäftsprozeßmodellierung und Workflow-Management“, Bonn, Albany: Internat. Thomson Publ., 1996 |
| [9] | Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): „Lernende Organisationen“ |
| [10] | Göbel, E.: “Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation“; Duncker & Humblot, Berlin; 1998 |
| [11] | Hayek, F.A. von: “Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung, München 1980 |
| [12] | Winzer, P. (Hrsg.): „Generic-Management, Vision und Strategie“, Shaker Verlag Aachen, 2001 |
| [13] | Sharp, A.; McDermott, P.: “Workflow Modeling“; Artech House Publishers Boston, London, 2001 |
| [14] | Funck, D.; Mayer, M.; Schwendt, S.: „Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung“, Göttinger Handelwissenschaftliche Schriften e.V. Göttingen, 2001 Umfrage Aris |
| [15] | Klaus, G.; Buhr, M.: „Philosophisches Wörterbuch Teil 1“; VEB Bibliographisches Institut Leipzig; 1971 |
| [16] | Sitte, J.; Winzer, P.:”Bottom-Up Framework for Enterprise Optimisation and Control“; Tagungsband, Norwegen/Trontheim: 1999, Sektion B2 Extended Interprise/Enterprise Integration |
| [17] | Scheer, A.-W.: „ARIS-Business Process Modeling“, Springer, 1999 |
| [18] | Gale, Th.; Eldred, J.: “Getting results with the object-oriented enterprise model“; SIGS Books New York; 1995 |
| [19] | Bleicher, K.: “Das Konzept Integriertes Management“, Campus Verlag Frankfurt/New York, 2001 |
| [20] | Woll, R. (Hrsg.): “Qualitätswissenschaft für Bildung und Praxis” Bericht zur GQW-Jahrestagung 2002 Cottbus, Shaker Verlag, Aachen, 2002 |
| [21] | OMG Unified Modelling Language, Specification, Version 1.4, September 2001 |

Prozessorientiertes Beziehungsmanagement

Astrid Friese

1 Beziehungsmanagement

1.1 Definition und theoretische Fundierung

Die viel diskutierte Globalisierung der Märkte und eine damit einhergehende immer stärkere Vernetzung der Umwelt stellen die Unternehmen vor vollkommen neue Herausforderungen. Erfolgreiche Unternehmen können sich nicht länger nur auf die eigenen Fähigkeiten verlassen, sondern müssen gezielt Kontakte knüpfen, Partner auswählen und gemeinsame Ressourcen und Produktivitätspotentiale aufbauen und nutzen. Erst durch die Verschmelzung von fremden Ressourcen und selbst entwickelten Fähigkeiten können nicht-nachahmbare, herausragende Leistungen entwickelt werden, welche auf dem (weltweiten) Markt bestehen können (Piber, 2000, S.21). Die Gestaltung partnerschaftlicher Beziehungen in der Wertschöpfungskette kann daher als entscheidender Erfolgsfaktor im heutigen Wettbewerb angesehen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung kann man unter Beziehungsmanagement die Planung, Koordination und Kontrolle sämtlicher unternehmensbezogener Aktivitäten verstehen, welche auf potentielle sowie bestehende Geschäftsbeziehungen gerichtet sind (Bund, 2001, S.137). In einer weitergehenden Definition wird Beziehungsmanagement verstanden als: “the ongoing process of engaging in co-operative and collaborative activities and programs with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value at reduced cost” (Sheth/ Parvatiyar, 2002, S. 9). Im Mittelpunkt stehen demnach die langfristigen Beziehungen zu Kunden i.w.S. (Geschäfts- und Endkunden) bzw. zu Partnern in der Wertschöpfungskette. Zielsetzungen sind die gemeinsame Wertschöpfung bei gleichzeitiger Kostensenkung.

Unter dem Schlagwort “Customer Relationship Management” erfreut sich das Thema derzeit sowohl in der Marketingwissenschaft als auch im Top-Management großer Beliebtheit. Unter sogenannten “CRM-Projekten” wird dabei jedoch häufig die Implementierung einer spezifischen CRM-Software verstanden. Darüber hinaus werden analytische Methoden wie das Data-Warehousing, Datamining oder das Computer-Aided-Selling diskutiert. Das Beziehungsmanagement wird dabei auf eine primär informationstechnologische Sichtweise verkürzt. Aus klassischer Marketingsicht bedeutet CRM hingegen eine Rückbesinnung auf alte Tugenden: die Orientierung am Kunden und dessen Bedürfnissen sowie die Kundenpflege und Kundenbindung durch

geeignete Marketingmaßnahmen. Informationstechnologische Überlegungen spielen, wenn überhaupt, nur bei der Umsetzung entsprechender Konzepte, wie dem Database oder Direct Marketing, eine Rolle (Tomczak/ Reinecke, 2002, S.1).

CRM stellt jedoch nur eine Facette des viel umfangreicheren Beziehungsmanagement-Konzeptes dar. So wird nicht nur der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen betrachtet, sondern es werden alle unternehmensinternen und -externen Wertschöpfungspartner einbezogen. Komplexe Vernetzungen zwischen Zulieferern, Herstellern, Händlern, Dienstleistern und den Endkunden stellen den Objektbereich des Beziehungsmanagements dar. Darüber hinaus werden verschiedenste Konzepte unter dem Dach des Beziehungsmanagements diskutiert: so werden auch das Supply Chain Management, Efficient Consumer Response oder das Key Account Management zur Erklärung herangezogen (Sheth/Parvatiyar, 2002, S. 28-30). Anstöße kamen insbesondere aus dem Bereich des Total Quality Management. Die Etablierung eines Qualitätsbewußtseins und eines hohen Qualitätsstandards kann nur durch stufenübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen kooperativer Beziehungen realisiert werden (Sheth/ Parvatiyar, 2002, S. 28-30).

Jedoch leisten nicht nur eine Reihe von Managementkonzepten einen Erklärungsbeitrag zum Beziehungsmanagement, ebenso werden verschiedene wissenschaftliche Theorien zur Fundierung des Konzeptes herangezogen. So wird z. B. häufig auf die *Neue Institutionenökonomie* verwiesen. Diese analysiert Institutionen, in deren Rahmen ökonomischer Austausch stattfindet, wie z.B. das Zustandekommen verschiedener Kooperationsformen, unter Effizienzgesichtspunkten. Zu den bekanntesten dieser Institutionenökonomischen Ansätze zählt die *Property-Rights-Theorie* (Schlüsselfrage: Wer darf in welchem Umfang und unter welchen Umständen über Ressourcen verfügen, wie können diese Rechte übertragen werden und wie ist im Falle von Konflikten zu verfahren?). Den Austausch zwischen mindestens zwei Wirtschaftssubjekten untersucht die *Transaktionskosten-Theorie*. Effizienzkriterium sind hier die Kosten, die bei einer Transaktion anfallen und die es zu minimieren gilt. Dies kann durch die Nutzung unterschiedlicher institutioneller Arrangements (z.B. Kooperationen) geschehen. Die *Principal-Agent-Theorie* untersucht in ähnlicher Weise Auftragsbeziehungen zwischen Auftragnehmer (Agent) und Auftraggeber (Principal) und versucht zu erklären, wie opportunistisches Verhalten vermieden werden kann (Jung, 1999, S.8-18).

Neben den Ansätzen zur Neuen Institutionenökonomie geben auch die *Interorganisationstheorie* und der *Interaktionsansatz* wertvolle Hilfestellung bei der theoretischen Fundierung des Beziehungsmanagements. Interorganisationstheorien beschreiben und klassifizieren dabei die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit. Wichtige Ansätze sind die *Equity-Theorie*, die *soziale Austauschtheorie* und der *Resource-Dependence-Ansatz*. Interaktionsansätze kommen aus der Sozialpsychologie und beschäftigen sich mit dem wechselseitigen Verhalten in zwischenmenschlichen

Beziehungen. Sie nutzen dabei auch Erkenntnisse aus ökonomischen Austauschbeziehungen. Nicht zuletzt lässt sich die Spieltheorie nutzen, um Sachverhalte des Beziehungsmanagements zu erklären (Jung, 1999, S.19-23).

Auf der Grundlage der oben genannten Ansätze entwickelten Anfang der achtziger Jahre internationale Forscher unter der Leitung des Schweden Håkan Håkanson das IMP Modell, ein multidimensionales Interaktionsmodell, welches zahlreiche exogene und endogene sowie Interaktionsfaktoren berücksichtigt und damit zur Erklärung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen dient (Wagner, 2001, S. 114-115). Dieses eignet sich insbesondere zur Analyse von Beziehungen in Business-to-Business Kontexten, wie sie im weiteren Verlauf der Arbeit im Mittelpunkt stehen werden.

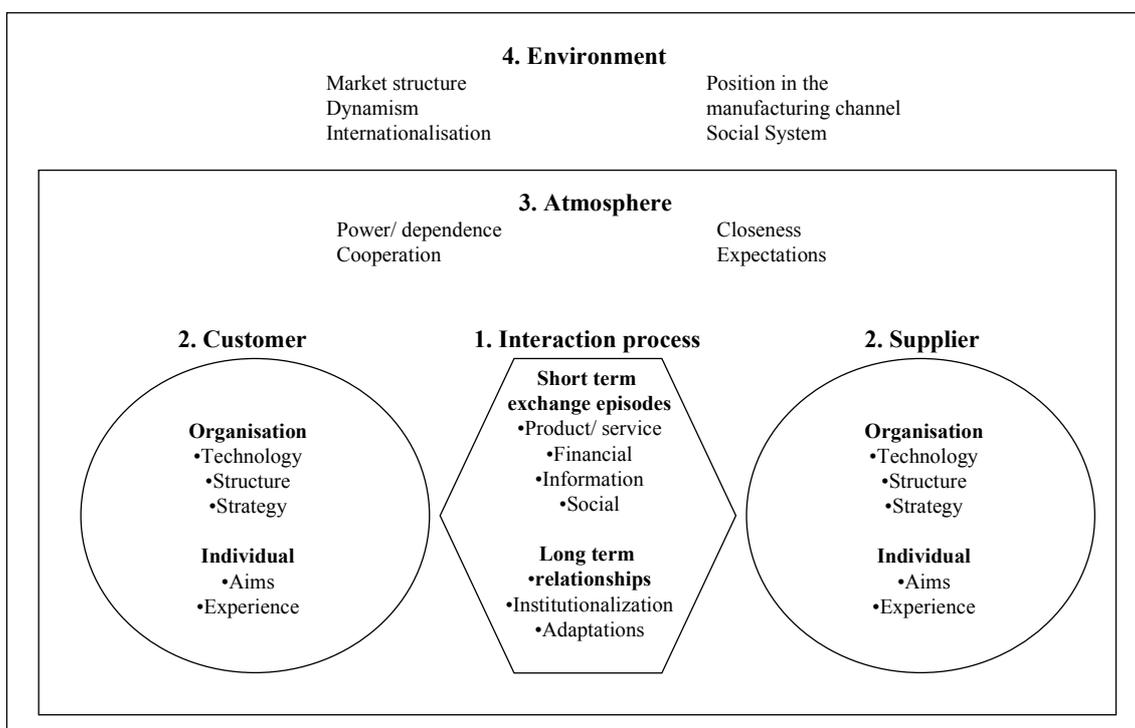
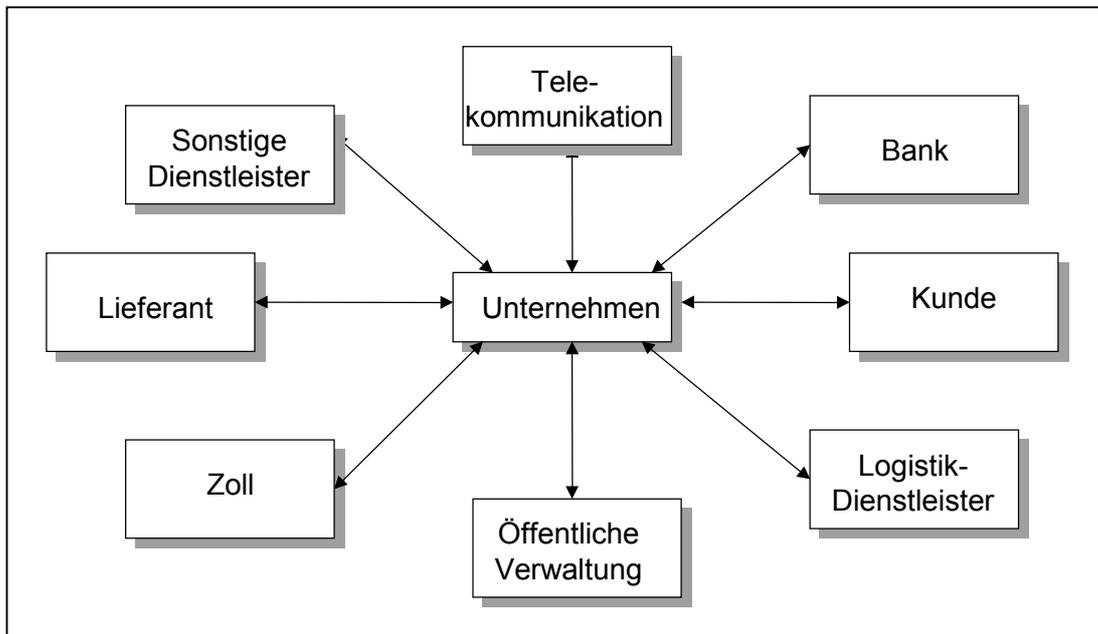


Abbildung 1: IMP Interaktionsmodell
 Quelle: In Anlehnung an Wagner, 2001.

1.2 Objektbereich des Beziehungsmanagements

Da sich das Beziehungsmanagement auf die Betrachtung von ökonomischen Austauschbeziehungen zu einer Vielzahl von externen und internen Anspruchsgruppen bezieht, lässt es sich folgerichtig sowohl auf den Konsumgüter-, Dienstleistungs- als auch Investitionsgüterbereich anwenden. Da ferner das Spektrum der betrachteten Beziehungen von Gelegenheitsbeziehungen bis hin zu strategischen Allianzen reicht und die Beziehungen je nach Unternehmung in Art und Anzahl stark variieren können

(Gummesson unterscheidet z. B. bis zu 30 unterschiedliche Beziehungstypen. Siehe auch Abb.2 für ein beispielhaftes Unternehmen), bietet sich eine Eingrenzung des Objektbereiches an.



*Abbildung 2: Objektbereich des Beziehungsmanagements
Quelle: In Anlehnung an Picot/ Neuburger/ Niggli, 1991.*

In der eingangs geschilderten Problemsituation wurde dargelegt, dass Unternehmen durch Vernetzungen mit anderen Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen und ausnutzen können, indem der einzelne Partner befähigt wird, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren, während daneben überbetriebliche Leistungspotentiale erschlossen werden können. Dies erfordert jedoch neben der ökonomischen Grundlage der Geschäftsbeziehung auch eine entsprechende Vertrauensbasis zwischen den Partnern, eine organisatorische Schnittstellengestaltung und ein institutionalisiertes Konfliktmanagement bei Koordinations- und Abstimmungsproblemen (Bund, 2001, S.130).

Im Zentrum der Betrachtung sollen deshalb B-to-B Beziehungen im Investitionsgüterbereich stehen, wobei das Augenmerk sowohl auf vertikalen Beziehungen entlang der Supply Chain als auch auf horizontalen Beziehungen zu Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe liegt. Untersucht werden sollen Beziehungen innerhalb von Kooperationen (strategische Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften, Joint Ventures, etc.) und Unternehmensnetzwerken (strategische Netzwerke, Wertschöpfungsnetzwerke).

1.3 Implementierung von Beziehungsmanagement

Wird Beziehungsmanagement im oben dargelegten weiteren Sinne interpretiert und geht damit über die traditionellen funktionalen Grenzen des Marketing hinaus, so müssen neben instrumentellen auch normative, strategische und organisationale Fragen der Implementierung beantwortet werden.

Auf einer normativen Ebene ist das Beziehungsmanagement als Teil der Unternehmensphilosophie zu betrachten und sollte darüber hinaus eine zentrale Stellung in der Unternehmenskultur einnehmen. Die strategische Dimension umschließt die Verankerung von Beziehungsmanagement in den Unternehmenszielen und –strategien. Dies beinhaltet auch die Entwicklung von Kennzahlen, die den Beziehungserfolg messen. Auf der organisationalen Ebene geht es insbesondere um die Verankerung in der Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmung. Dies umfasst auch eine entsprechend ausgerichtete Personalpolitik (Henning-Thurau/Hansen, 2000, S.16-17).

Auf einer instrumentellen Ebene wird über die “Werkzeuge” diskutiert, mit denen die Einführung und Umsetzung von Beziehungsmanagement gelingen soll. Abb. 3 gibt einen Überblick über die wichtigsten dieser “Relationship Management Tools”. Zum einen handelt es sich dabei um die eingangs schon erwähnten analytischen Methoden (Analytical Tools), wie z. B. das Data Warehousing oder die Customer Profitability Analysis. Analytische Methoden bereiten die Basis für den Aufbau einer Beziehung, indem Daten gesammelt, ausgewertet und in einen Zusammenhang gebracht werden. Zum anderen ist eine unterstützende Infrastruktur (Support Infrastructure) notwendig, die in erster Linie informationstechnologische Lösungen einbezieht und den Prozess der Kundenansprache und Kundenpflege unterstützt. Arbeitsprozesse (Work Processes) hingegen beschäftigen sich mit der konkreten Umsetzung des Beziehungsmanagements. Dazu werden Konzepte wie das schon erwähnte ECR oder der Mass Customization Process (Individualisierung der Leistungserstellung) gezählt. Nicht zuletzt muss sich der Erfolg einer Beziehung auch quantitativ messen lassen. In diesem Zusammenhang werden Instrumente wie die Balanced Scorecard oder Kennzahlen wie der Economic Value Added und Return on Relationships diskutiert.

Während die Diskussion um eine beziehungsorientierte Unternehmensphilosophie und -kultur, um entsprechende Ziele, Strategien und insbesondere um Instrumente vergleichsweise weit fortgeschritten ist, steht diese in Bezug auf Organisationsaspekte immer noch in ihren Anfängen. Ansätze finden sich insbesondere im Rahmen von themenzentrierten Managementsystemen, wie z. B. Qualitätsmanagementsystemen (DIN ISO 9001 : 2000) oder Business Excellence Modellen, wie dem EFQM-Modell. So finden sich in letztgenanntem Modell unter der Überschrift “Ressourcen und Partnerschaften” auch Kriterien, die explizit auf strategische Partnerschaften zu Schlüsselpartnern abstellen, das Ziel der gemeinsamen Wertschöpfungserzielung formulieren und insbesondere Anstöße zur Verbesserung von Unternehmensprozessen

fordern. Die Erfüllung dieser Kriterien ist in einem internen Verfahren zu überprüfen und ggf. zu verbessern. Ansätze zur Integration von Beziehungsmanagement in Managementsystemen sind demnach erkennbar, jedoch steht die Forschung auf diesem Gebiet noch in ihren Anfängen (Funck/Friese/Mayer/Rohlfing/Schwendt, 2002, S.16).

Der vorliegende Artikel soll deshalb den Aspekt der organisationalen Verankerung von Beziehungsmanagement näher beleuchten und einen Weg zur Implementierung des Konzeptes aufzeigen.

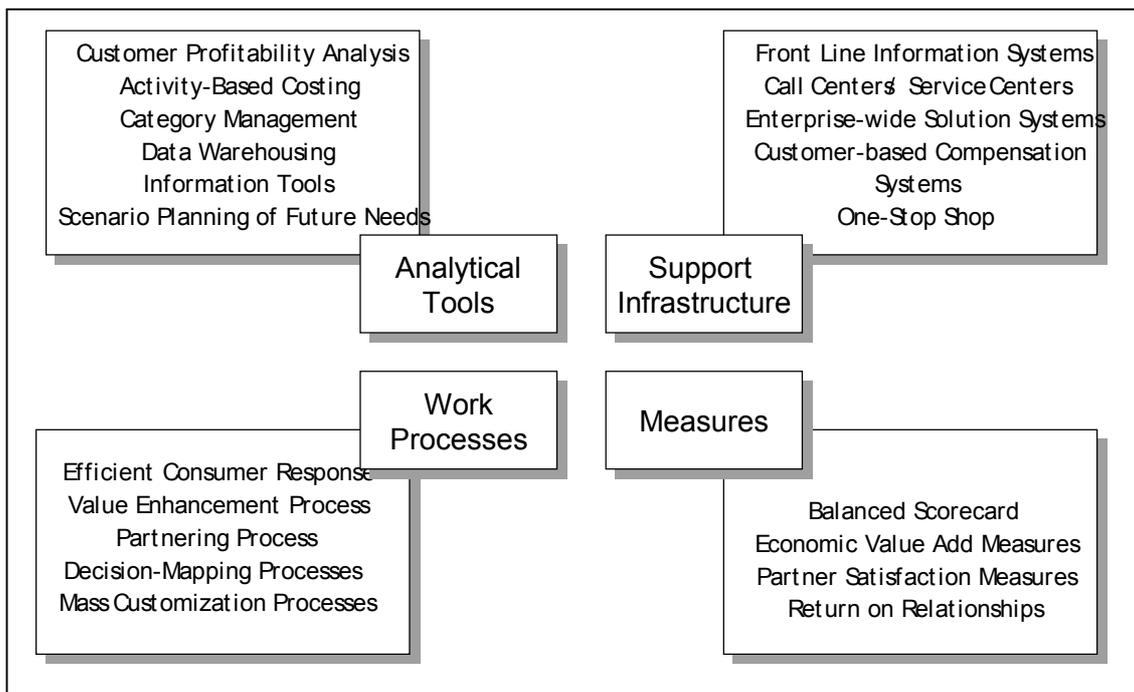


Abb. 3: Relationship Management Tools

Quelle: Sheth/ Parvatiyar, 2002, S.29.

2 Modularisierte Unternehmen

2.1 Definition und Abgrenzung

Aufgrund deutlich veränderter Wettbewerbsstrukturen sind die hierarchisch und funktional gegliederten Unternehmen in den letzten Jahren immer stärker kritisiert worden. Die Restrukturierung von Unternehmen ist zunehmend in der Diskussion. So wird eine Verflachung der Hierarchien und insbesondere die Bildung von *Modulen*, *Segmenten* oder *Fraktalen* gefordert, wobei letztgenannte Begrifflichkeiten synonym verwendet werden. Modularisierung wird dabei definiert als "Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf der Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten (Module). Diese Module sind durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung sowie eine nicht-hierarchische

Koordination zwischen den Modulen gekennzeichnet.“ (Picot/Reichwald/Wigand, 2001, S.230). Dies soll dem Unternehmen ermöglichen, schneller und flexibler auf Marktveränderungen, Kundenwünsche und Aktionen der Wettbewerber zu reagieren. In einer Zeit, in der eine zunehmende Individualisierung des Nachfrageverhaltens und eine damit einhergehende steigende Marktfragmentierung zu beobachten sind, kann der steigende Koordinationsaufwand innerhalb der Unternehmung nur durch eine solche Organisation aufgefangen werden (Picot/Reichwald/Wigand, 2001, S.231).

Die Modularisierung als Organisationsansatz kann auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmensorganisation zur Anwendung kommen. So können auf der Makroebene (Gesamtunternehmung) Module für ganze Geschäftsbereiche oder regionale Märkte gebildet werden. Auf der Mesoebene (Ebene der Geschäftsprozesse) können sinnvolle Prozessabgrenzungen getroffen werden mit dem Ziel der Reduzierung von Übertragungs-, Warte- und Durchlaufzeiten. Auf der Mikroebene (Ebene der Arbeitsorganisation) können nach dem Prinzip der Modularisierung teilautonome oder vollintegrierte Arbeitsplätze geschaffen werden (Picot/Reichwald/Wigand, 2001, S.285).

Modularisierung fordert letztlich die Einrichtung von ganzheitlichen Prozessen und ermöglicht den Unternehmen damit eine hohe strukturelle Anpassungsfähigkeit an die heutigen dynamischen Marktbedingungen. Darüber hinaus steht die Orientierung am Kunden im Mittelpunkt der Modulbildung und -gestaltung. Insbesondere auf der Ebene der Geschäftsprozesse kann die Modularisierung somit auch ein geeignetes Konzept zur Umsetzung von Beziehungsmanagement darstellen.

2.2 Prozessmanagement

Die Ausrichtung an Prozessen propagieren neben den Modularisierungskonzepten auch viele andere Beiträge zur Unternehmensorganisation (Picot/Reichwald/Wigand, 2001, S.231). Dabei steht jedoch immer die betriebliche Ablauforganisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Ablauforganisation befasst sich mit der Durchführung von Aufgaben sowie der zeitlichen und räumlichen Koordination der Aufgabendurchführung. Elementare Bestandteile einer solchen Aufgabe sind die Aktivitäten, die die Grundbestandteile eines Arbeitsprozesses bilden. Eine Aktivität bzw. eine Funktion wird definiert als ein Arbeitsschritt, der zur Erbringung einer Leistung durchgeführt werden muss (Becker/Kugeler/Rosemann, 2000, S.4).

Ein *Prozess* wird als eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten betrachtet, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlichen Objektes notwendig sind. In B-to-B Kontexten werden häufig *Geschäftsprozesse* diskutiert. Dabei handelt es sich um spezielle Prozesse, die durch die obersten Unternehmensziele (Geschäftsziele) geprägt werden, wobei ein ganz wesentliches Merkmal solcher Prozesse die Schnittstellen zu Marktpartnern (Kunden, Lieferanten, etc.) sind (Becker

/Kugeler/Rosemann, 2000, S.4). Es wird deutlich, dass demnach jede Art von Geschäftsprozessen immer auch Marktpartner involviert.

In Anlehnung an Porter, der primäre und unterstützende Aktivitäten differenziert, können *Kern- und Unterstützungsprozesse* unterschieden werden. Kernprozesse haben einen direkten Bezug zum Produkt des Unternehmens und leisten somit einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Unterstützende Prozesse sind aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, sind aber notwendig zur Ausführung von Kernprozessen (Becker/Kugeler/Rosemann, 2000, S.5). In der Literatur wird häufig eine weitere Gruppe von Prozessen, die sogenannten *Führungsprozesse*, diskutiert. Dies sind Prozesse, die die Unternehmensplanung und –steuerung umfassen. Welche Prozesse wo zugeordnet werden, muss unternehmensindividuell definiert werden, denn eine eindeutige Abgrenzung der Prozessarten gibt es nicht (Marx, 2001, S.211f.). Um die Unternehmensorganisation prozessorientiert gestalten zu können, müssen zunächst alle Prozesse, die zum Geschäftserfolg beitragen, identifiziert und optimal gestaltet werden. Dies geschieht im Rahmen der Prozessorganisation (siehe Abb. 4). Ist die Restrukturierung erfolgreich abgeschlossen, müssen im Rahmen des Prozessmanagements alle erfolgsrelevanten Prozesse immer wieder ziel- und ergebnisorientiert überprüft, gestaltet und verbessert werden (Binner, 2000, S.162).

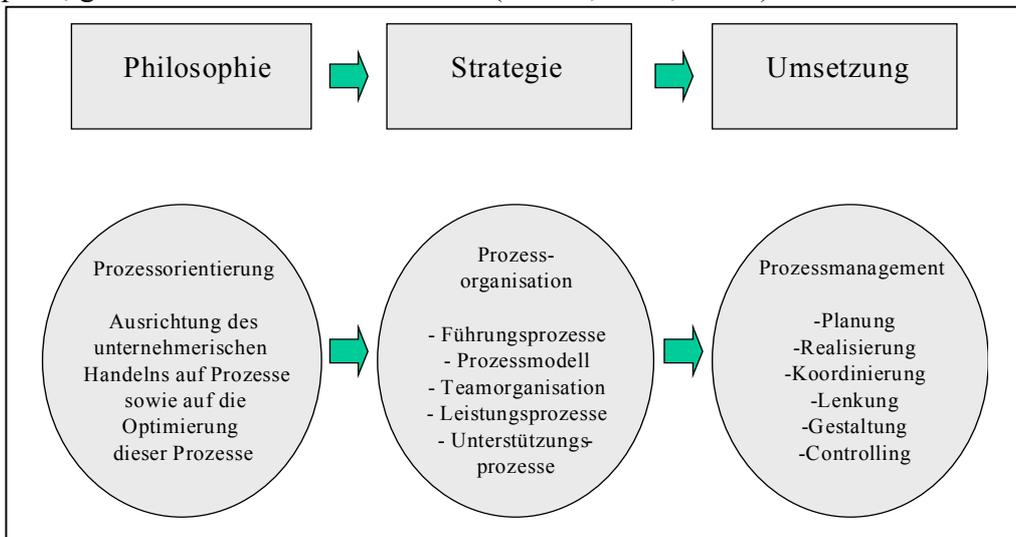


Abb. 4: Umsetzung der Prozessorientierung im Unternehmen

Quelle: Binner, 2000, S.162.

Wird nun ein institutionalisiertes Beziehungsmanagement gefordert, so kann dies durch eine explizite Verankerung von (Geschäfts-)Kundenorientierung in den Prozessen geschehen. Idealtypisch ergibt sich die Gestaltung von Prozessen durch die Berücksichtigung des Abnehmers bei der Definition der Leistungsanforderungen. Das heißt: der Kunde ist sowohl Ausgangspunkt (Input) als auch Endpunkt (Output) eines Prozesses.

Zu diskutieren ist jedoch, in welchem Maße eine Einbeziehung des Kunden in den Prozess tatsächlich erfolgt und ob damit in jedem Falle schon die Forderungen eines umfassenden Beziehungsmanagements erfüllt sind. So muss geklärt werden, ob Beziehungsaspekte notwendigerweise in jedem Kernprozess verankert und durch formalisierte Anforderungen überprüft werden müssen. Oder aber, ob das Beziehungsmanagement nicht eher dem Bereich der unterstützenden Prozesse zuzuordnen wäre, da das Beziehungsmanagement keine unmittelbaren Berührungspunkte zu den erstellten Produkten/ Dienstleistungen aufweist, jedoch essenziell notwendig ist, um die Kernprozesse ausführen zu können. Nicht zuletzt könnte das Beziehungsmanagement als eigenständiger Führungsprozess gestaltet werden, da es grundlegenden Einfluss auf die gesamte Organisation ausübt und damit über den direkt wertschöpfenden Prozessen anzusiedeln ist.

Letztlich kann das Beziehungsmanagement ganz entscheidende Parameter zur langfristigen kunden- bzw. partnerorientierten Wertschöpfungserzielung vorgeben. Deshalb soll an dieser Stelle der letztgenannten Möglichkeit der Vorzug gegeben werden, obwohl zukünftig auch die beiden erstgenannten Alternativen auf ihre Tragfähigkeit untersucht werden sollten.

3 Prozessorientierte Implementierung von Beziehungsmanagement

Soll das Beziehungsmanagement ablauforganisatorisch in einem Unternehmen verankert werden, so bietet sich dazu die Gestaltung eines eigenständigen Führungsprozesses im Rahmen eines Prozessmanagements an. Dazu können die Erkenntnisse des ersten Kapitels genutzt werden. Wie aus der eingangs gegebenen Definition ersichtlich, wird Beziehungsmanagement prozesshaft interpretiert, d.h. Beziehungen bedürfen des Aufbaus, des Managements und auch der Evaluierung. Sie sind kontinuierlichen Veränderungen und Anpassungen unterworfen. In Anlehnung an Sheth/ Parvatiyar ist in Abb. 5 ein mehrstufiger Beziehungsmanagement-Prozess dargestellt.

Seinen Ausgangspunkt nimmt der Prozess in der Formulierung von Beziehungsmanagement-Zielen. Sowohl auf Unternehmens- als auch auf Ebene der einzelnen Kernprozesse müssen Ziele formuliert werden, die mit dem Beziehungsmanagement verfolgt werden. Dies sind üblicherweise Effektivitäts- und Effizienzziele. Sind diese Ziele festgelegt, erfolgt die Partnersuche, d.h. es muss festgestellt werden, mit welchen Beziehungspartnern sich die formulierten Ziele am ehesten realisieren lassen. Dazu können Unternehmen unterschiedliche Auswahlkriterien (technologischer, struktureller und strategischer Fit – siehe IMP-Interaktionsmodell, Abb. 1) formulieren, die jeweils einen klaren Bezug zu den gesetzten Zielen aufweisen müssen. Ist die Festlegung der Ziele und Partner abgeschlossen, erfolgt in einem nächsten Schritt die Festlegung der Beziehungsmanagement-Strategien oder -Programme. Dazu zählt im B-to-B Bereich die

Ausgestaltung der verschiedenen Formen von Kooperationen bis hin zu Netzwerkbeziehungen. So können z. B. gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Marketingmaßnahmen, Logistikpartnerschaften, ECR und ähnliche Projekte initiiert werden. Die dargestellte Phase des Beziehungsmanagement-Prozesses befasst sich insgesamt mit der *Bildung (Formation) von Beziehungen*.

Die zweite Stufe zielt auf das *Management von Geschäftsbeziehungen* ab. Darunter fällt die Spezifikation der Rollen, die die Partner ausfüllen sowie die Kommunikation, die den formalen und informalen Informations- und Wissensaustausch einschliesst und wesentlich für die Bildung von Vertrauen ist. Darüber hinaus ist der gezielte Aufbau von "Bindungen" durch regelmässige Interaktion von zentraler Bedeutung, denn nur dadurch können Beziehungen tatsächlich institutionalisiert werden. Die Einbeziehung der Partner in Projekte wird im "Planungsprozess" angesprochen, d.h. die Beziehungspartner sollen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in die Planung involviert werden. Ebenso wichtig ist die Verkettung der Partnerorganisationen auf der Ebene der Kernprozesse, um Schnittstellenprobleme zu minimieren. Letztlich zählt auch die gezielte Personalschulung und Mitarbeitermotivation zu den Grundbausteinen, um einen professionellen Umgang mit den Beziehungspartnern zu gewährleisten. Die genannten Punkte tragen wesentlich zu einer Beziehungsatmosphäre (siehe IMP-Modell) bei, die den langfristigen Bestand der partnerschaftlichen Beziehung sichert.

Auf einer dritten Stufe geht es um die *Bewertung der Beziehungsleistung*. Es ist notwendig, die quantitativen Ergebnisse von Beziehungsmanagement zu ermitteln, um hieraus Rückschlüsse auf die weitere Gestaltung der Beziehung ziehen zu können. Die in diesem Zusammenhang diskutierten Werkzeuge, wie Balanced Scorecard oder Relationship Equity wurden an früherer Stelle schon angesprochen.

Nicht zuletzt muss berücksichtigt werden, dass Beziehungen der Weiterentwicklung, der "Evolution" unterworfen sind und sich im Zeitablauf stark wandeln können.

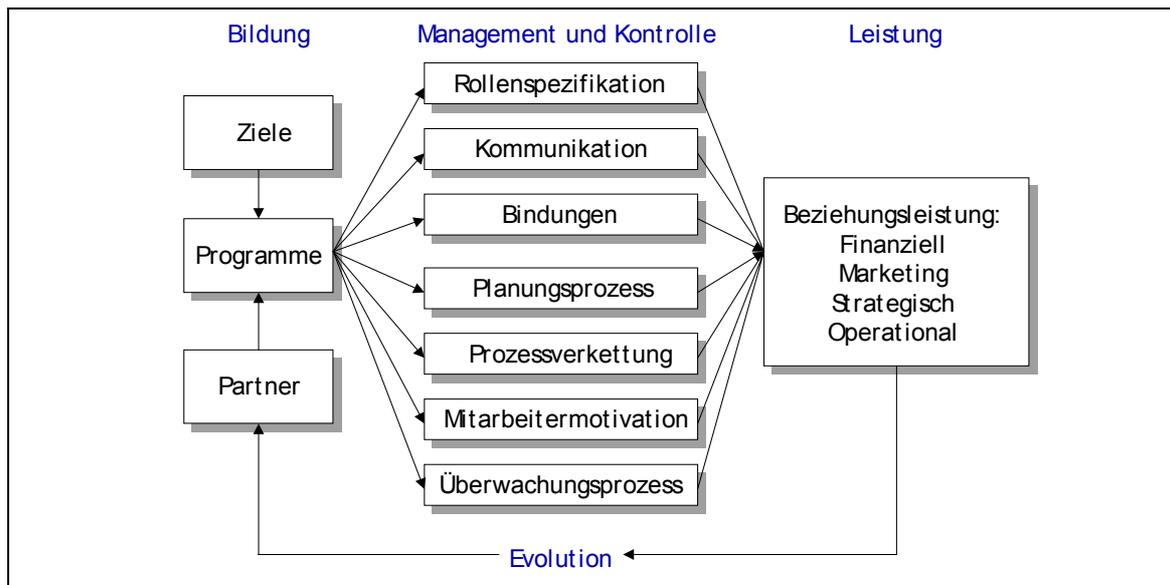


Abb. 5: Der Beziehungsmanagement-Prozess

Quelle: in Anlehnung an Sheth/ Parvatiyar, 2000, S.17

4 Ausblick

Im vorliegenden Papier wurde darzulegen versucht, wie eine organisatorische Verankerung von Beziehungsmanagement gelingen kann. Dazu wurde das Prozessmanagement vor dem Hintergrund von Modularisierungsansätzen diskutiert und es wurde aufgezeigt, dass das Beziehungsmanagement als Prozess formuliert und als Führungsprozess in eine prozessorientierte Ablauforganisation integriert werden kann. Dieser allgemeine Ansatz zur Formulierung eines Führungsprozesses bedarf einer weiteren Präzisierung und eventuell einer Anpassung auf sektorale Besonderheiten. Er stellt nur eine Möglichkeit einer organisationalen Verankerung dar. Zu diskutieren wäre darüber hinaus, ob Beziehungsmanagement sinnvoller in die Kernprozesse einer Unternehmung integriert werden könnte oder als unterstützender Prozess aufgefasst werden kann. Weiterhin ist zu untersuchen, wie eine Verflechtung mit anderen Unternehmensprozessen im Rahmen einer Prozesslandkarte aussehen kann bzw. wie die Beziehungsmanagement-Prozesse zweier oder mehrerer kooperierender Partner verknüpft werden können. Insgesamt ist zu prüfen, ob die vorgestellte Lösung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu unterschiedlichen Ergebnissen führt. Letztlich ist auch die Praxistauglichkeit des Ansatzes zu evaluieren.

Literatur

Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (2000)

Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin, Heidelberg.

Binner, H. (2000)

Prozessorientierte TQM-Umsetzung, München.

Bund, M.; Granthien, M. (2001)

Ganzheitliches Beziehungsmanagement in der Supply Chain – Konzeption und Gestaltungsfelder, in: Walther, J. (Hrsg.): Supply Chain Management: neue Instrumente zur kundenorientierten Gestaltung integrierter Lieferketten, Frankfurt a.M.

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion – Erkenntnisse aus 47 internationalen Experteninterviews unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Göttingen.

Henning-Thurau, T.; Hansen, U. (2000)

Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Henning-Thurau, T.; Hansen, U. (Hrsg.): Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin, Heidelberg.

Jung, S. (1999)

Das Management von Geschäftsbeziehungen – Ein Ansatz auf transaktionstheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis, Mannheim.

Marx, J.-F. (2001)

Prozessorientierung: Zukunft betrieblicher Managementsysteme, in: Baumast, A.; Pape, J. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele, Stuttgart.

Piber, M. (2000)

Die integrierte Organisation – Ein dreidimensionales Modell zum Management kooperativer Netzwerke, Frankfurt a.M., New York.

Picot, A.; Neuburger, R.; Niggel, J. (1991)

Ökonomische Perspektiven eines “Electronic Data Interchange”, in: Information Management, Nr.2, S.22-29.

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. (2001)

Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden.

Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (2000)

The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, in: Sheth, J.N.; Parvatiyar, A. (Hrsg.): Handbook of Relationship Management, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Tomczak, T.; Reinecke, S. (2002)

CRM: Marketing vs. IT-Based View, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Nr.1, St. Gallen.

Wagner, S.T. (2001)

Strategisches Lieferantenmanagement in Industriebeziehungen – Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten, St. Gallen.

Kompetenzerwerb in Kooperationen

Antje Wank

1 Randbedingungen

Der Wandel technikzentrierter in wissensbasierte Wertschöpfungsketten erfordert ein Umdenken in der Unternehmensführung. Dies ergibt ein völlig neues Bild zukunftsfähiger Unternehmen.[1]

Die Anpassung an die steigenden Herausforderungen des Marktes [2], wie die Erwartung immer kürzerer Reaktionszeiten sind verschärfte Anforderungen an die Unternehmen. Hinzu kommt, dass in einem dynamischen Arbeitsmarkt Arbeitnehmer viel öfter als früher das Unternehmen verlassen und ihr Wissen dabei mitnehmen. Das forciert Wissen für das einzelne Unternehmen immer mehr zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor. Eine im Jahre 1997 durchgeführte Studie des Fraunhofer – Institutes Arbeitswirtschaft und Organisation ergab, dass 75 Prozent der deutschen Unternehmen den Anteil des Faktors Wissen an der Wertschöpfung auf über 60 Prozent schätzten. [3]

Da Wissen¹ an Personen gebunden ist, kann der Fokus der internen Prozesse sich nicht mehr auf Sachmittel konzentrieren, sondern muss sich auf Humanressourcen verlagern.

1.1 Zukunftsfähigkeit

In der Diskussion über die Bedeutung der Humanressource im Unternehmen und der Zukunftsfähigkeit unter gewandelten Randbedingungen wurden folgende Kriterien der Zukunftsfähigkeit erarbeitet:

- Langfristigkeit: eine langfristige Personalpolitik – lebenslanges Lernen der Mitarbeiter ausprägen
- Dynamik: schnelle Anpassungsfähigkeit auf veränderte Anforderungen des Marktes
- Identifikation: mit den Anforderungen und dem Unternehmen
- Kundennähe: Instrument um Veränderungen der Anforderungen schnell zu erfassen
- Einzigartigkeit: Basis langfristig Know How zu sichern und nicht „kopierbar“ zu sein

¹ Wissen steht in einer Hierarchie zu Daten und Informationen. Verknüpfte Daten sind Informationen, Information im Kontext eines Menschen ist Wissen. Das heißt: Wissen ist nur in Bezug auf einen Menschen zu sehen und bedeutet die individuelle Verknüpfung von Informationen. Diese Stufung erfolgt ebenfalls rückbezüglich: Der Mensch verschlüsselt sein Wissen in Informationen und diese weiter in Daten. Das heißt, er externalisiert sein Wissen und macht es somit in Form von Informationen für andere verfügbar. Das Wissen, welches er unbewusst verwendet und welches nur über Erfahrungen erlernbar bzw. durch Werte,

Diese Kriterien werden nach außen dem Kunden gegenüber und nach innen in das Unternehmen widergespiegelt. Um diese erfolgreich umzusetzen, muss die Unternehmenskultur den Mitarbeitern es ermöglichen, sich aktiv an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen. [1] Elemente einer Kultur des effektiven Wissensaustausches sind: Vertrauen, Gegenseitigkeit (beide Seiten erfahren einen Nutzen), Ansehen und Selbstlosigkeit [5].

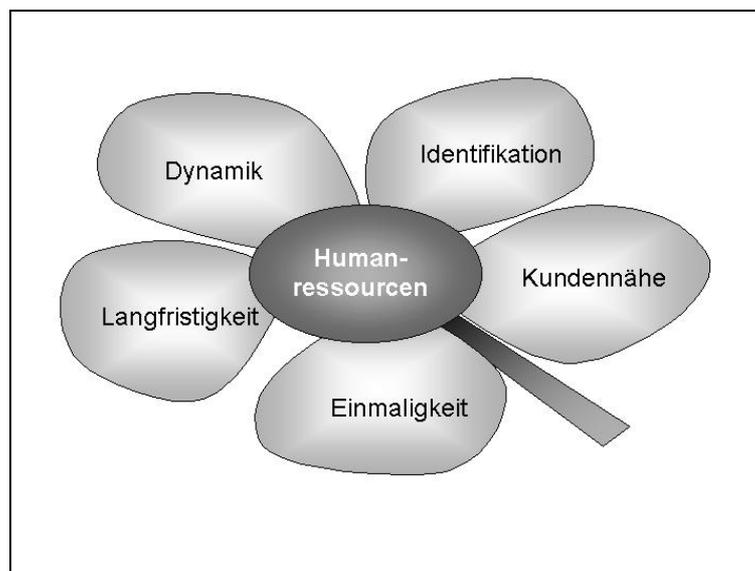


Abbildung 1: Kriterien der Zukunftsfähigkeit in wissensbasierten Wertschöpfungsketten

1.2 Mitarbeiterfokus

Ein Unternehmen, das zukunftsfähig reagieren will, benötigt Mitarbeiter, die zukunftsfähig denken und handeln können. Einen Nutzen für das Unternehmen bringt ein Mitarbeiter, wenn er handlungsfähig ist – Kompetenz² besitzt - die er ständig weiterentwickelt. Er benötigt die Fähigkeit mit neuen Herausforderungen selbstorganisiert umgehen zu können. Die Ermittlung der dazu notwendigen Kompetenz im Unternehmen geht jedoch häufig nicht über einen zertifizierten Abschluss hinaus. Eine einmalig zertifizierte fachliche Qualifikation eines Mitarbeiters stellt diese Anpassungsfähigkeit jedoch nicht sicher. Unternehmen können in wissensbasierten Wertschöpfungsketten nur erfolgreich sein, wenn sie ein ständiges Lernen der beteiligten Personen fördern, also eine lernförderliche Kultur verkörpern.

Vorstellungen und Charaktereigenschaften geprägt ist, ist äußerlich kaum fassbar. Nonaka und Takeuchi [4] bezeichnen das in als internes und externes Wissen.

² Unter Kompetenzen soll deshalb nachfolgend die Gesamtheit von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Begabungen eines Menschen verstanden werden. Dabei ist zu vermerken, dass sich Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel Eigenanspruch, Temperament und andere fördernd oder hemmend auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern auswirken können. Kompetenzen werden demnach im Sinne der Wissensakquisition besonders als Kombination von Fach-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenzen betrachtet. [In Anlehnung an 5] Kompetenz wird sichtbar im aktiven Lösen einer Aufgabe. Persönlichkeitskompetenz schließt die Sozialkompetenz mit ein.

1.3 Zusammenarbeit in Netzwerken

Die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bei KMU engen den Handlungsspielraum in Bezug auf ständige Neuorientierung und Wissensaktualisierung stark ein. Viele dieser Unternehmen sehen es darum als Chance und Notwendigkeit sich über ihre Grenzen hinweg auszutauschen.

Dieser Prozess findet spontan in jedem Unternehmen über die vorhandenen Außenbeziehungen statt. Um Lernprozesse jedoch effektiv zu gestalten, ist eine systematische Zusammenarbeit z. B. in Netzwerken [7] von Nutzen.

Die Zukunftsfähigkeit des Netzwerkes entscheidet über den langfristigen Nutzen, den ein Unternehmen aus der Zusammenarbeit ziehen kann. Diese ist wiederum von der Zukunftsfähigkeit und der Mitarbeit der einzelnen Partnerunternehmen abhängig. Deren Zukunftsfähigkeit ist ein Ausdruck der Zukunftsfähigkeit ihrer Mitarbeiter der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen.

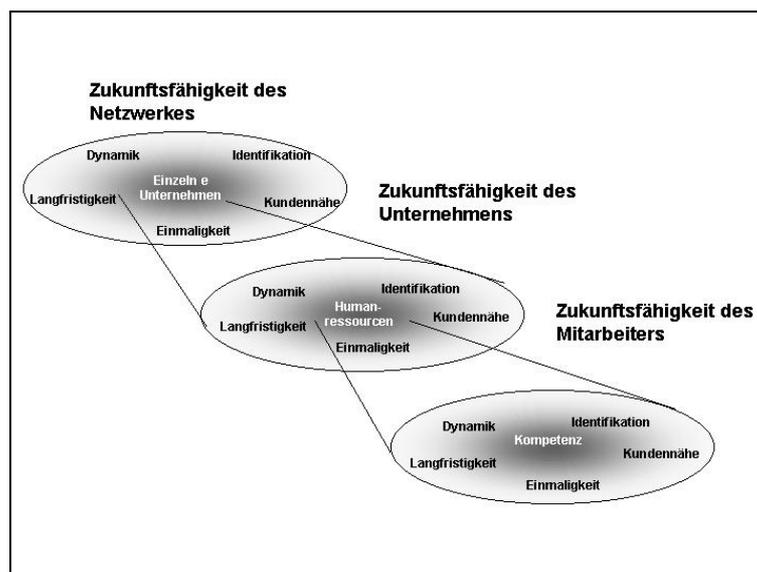


Abbildung 2: Zukunftsfähigkeit in der Arbeitswelt ?!

2 Kompetenzmodell zur Erfüllung eines Arbeitsauftrages

Der Erwerb von Kompetenz im Arbeitsprozess vollzieht sich täglich personenkonkret. Jeder Mitarbeiter ist im laufenden Arbeitsfortschritt mit Problemen konfrontiert, die er versucht zu lösen und damit zu lernen.

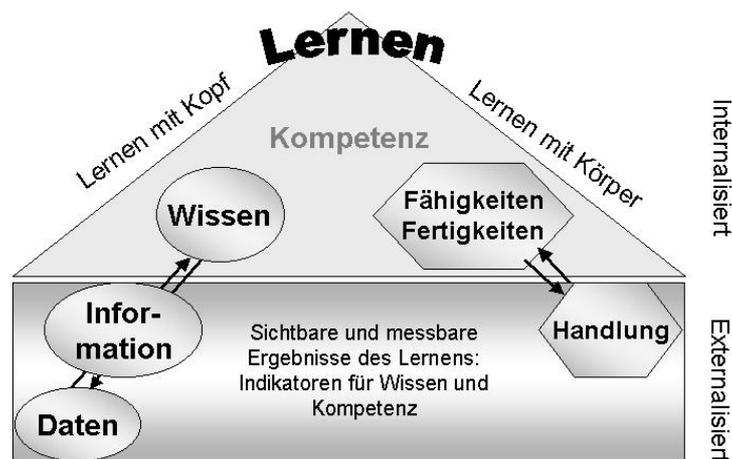


Abbildung 3: Wissens- und Kompetenzentwicklung durch Lernen

Dabei findet Lernen über die Aufnahme von Informationen und durch das Ausführen von Handlungen und Reflexion des Ergebnisses statt [4]. Dieser Prozess ist geprägt durch die Persönlichkeitsmerkmale und die vorhandene Kompetenz. Als sichtbares Ergebnis des Lernprozesses kann die Qualität der Handlung und weitergegebene Informationen bewertet werden.

Als Beispiel soll die Facharbeiterausbildung dienen. Die Bewertung in der Facharbeiterabschlussprüfung erfolgt über einen theoretischen und einen praktischen Teil. Die Basis der Prüfung ist ein Modell, welche Aufgaben die Person im Alltag innerhalb des Arbeitsprozesses lösen muss. Der wirkliche im Unternehmen stattfindende Wertschöpfungsprozess – der sich untergliedert in Teilprozesse, Prozessschritte und Arbeitsschritte bzw. Aufgaben – unterscheidet sich jedoch vom zertifizierten Modell. Ein wichtiger Teil ist darum die Ausprägung der Fähigkeit selbst zu lernen.

2.1 Ausführung eines Arbeitsauftrages

Was passiert, wenn an eine Person ein konkreter Arbeitsauftrag erteilt wird? Der Auftrag wird in Form von Informationen an die Person weitergegeben. Diese spiegelt aufgrund ihrer Kompetenz und ihrer Persönlichkeit die objektive Aufgabe und interpretiert sie als subjektive Aufgabe, die sie dann in eine Handlung münden lässt und Informationen weitergibt.

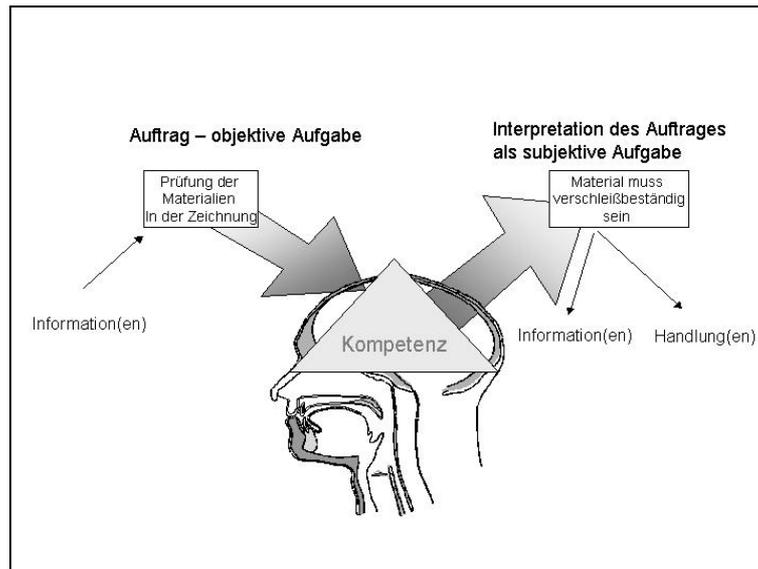


Abbildung 4: Abhängigkeit der Auftragsrealisierung von der Person

Arbeiten zwei Personen an einer Aufgabe kommt es unweigerlich zu verschiedenen Interpretationen. Arbeitsteilung beinhaltet Chancen und Risiken. Zunächst resultiert aus den verschiedenen Betrachtungsweisen ein hohes Konfliktpotenzial, was in der Praxis dazu führen kann, dass bestimmte Personen nicht miteinander arbeiten können. Vorteile kann die Erfahrung einer anderen Interpretation mit sich bringen, indem der Blick auf eine Aufgabe durch eine Person erweitert wird und dadurch neue Lösungsvarianten induziert werden können. Als weitere Chance kann der Lerneffekt gesehen werden.

Dieser Artikel beschränkt sich auf die Betrachtung der Kompetenzen und lässt die Einflüsse der Persönlichkeit außer acht.

2.2 Folgen von Kompetenzmangel

Welche Folgen hat es, wenn die vorhandene Kompetenz nicht mit der notwendigen Kompetenz übereinstimmt? Bei fehlender Kompetenz gibt es verschiedene Handlungsmöglichkeiten, von denen vier im Folgenden beschrieben werden sollen.

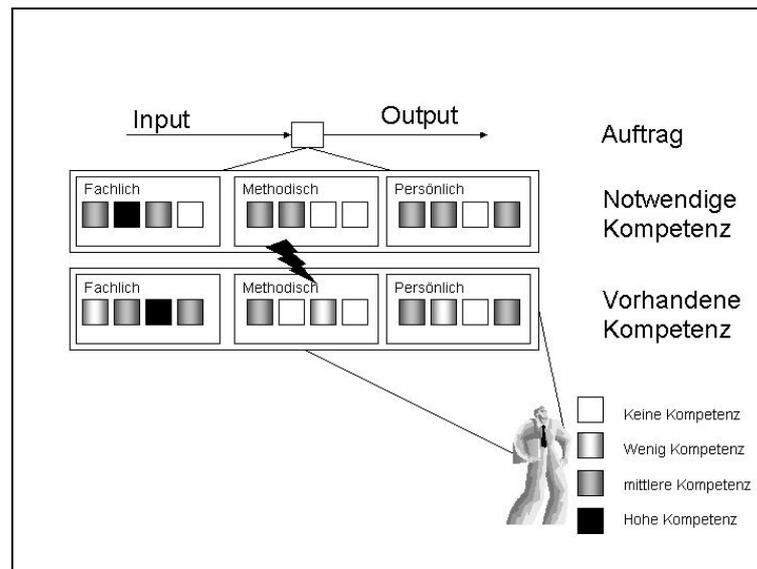


Abbildung 5: Vergleich der Kompetenz SOLL IST für einen Arbeitsprozess

Die erste Möglichkeit ist durch Lernen die fehlenden Kompetenzbausteine zu erwerben. Das ist theoretisch (Seminare, Bücher, Informationen) und praktisch (Nachmachen, selbst Ausprobieren) möglich. Eine zweite Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit Personen, die die fehlenden Kompetenzbausteine besitzen.

Das kann nach einiger Zeit zur Folge haben, dass die Person ebenfalls diese Kompetenzen aufweist.

Als dritte Möglichkeit des Umganges mit Aufträgen sei die Kompensation genannt. Das heißt durch mehr Aufwand wie Zeit, Kraft usw. wird die Aufgabe gelöst.

Die vierte Art und Weise kann sein, dass die Arbeitsaufgabe verändert wird. Zum Beispiel werden die Aufgaben gar nicht, oder durch eine andere Person erledigt. In dieser Form verändern sich Arbeitsabläufe in Unternehmen sehr dynamisch aufgrund veränderter Anforderungen.

Um zu vermeiden, dass aufgrund von Kompetenzmangel sich unkontrolliert im Unternehmen Prozesse verändern bzw. nicht ausgeführt werden und um die Potenziale des Unternehmens zu erfassen, ist es notwendig, die erforderliche Kompetenz anhand der Unternehmensprozesse zu ermitteln. Diese kann der vorhandenen Kompetenz gegenübergestellt werden um daraus Handlungen im Unternehmen abzuleiten.

2.3 Kompetenzpotenziale

Die Summe der Einzelkompetenzen des Personals eines Unternehmens ist ungleich der Gesamtkompetenz der Gruppe im Unternehmen. Das liegt zum einen daran, dass nicht alle Kompetenzpotenziale der Personen genutzt werden und zum anderen kann durch die gemeinsame Arbeit eine Kompetenzerweiterung durch einen erweiterten Blick auf eine Aufgabe stattfinden. Um das Potenzial und die Zukunftsfähigkeit des

Unternehmens zu ermitteln, ist die Ermittlung der vorhandenen und der notwendigen Kompetenzen im Arbeitsprozess notwendig. Personenbezogen kann dies über die externen Indikatoren die ein- und ausgehenden Informationen und die durchgeführten Handlungen geschehen (siehe Abb.3). Die Informationsflüsse sollen in diesem Artikel nicht betrachtet werden. Ebenso wie im Unternehmen nicht alle Kompetenzen der Mitarbeiter genutzt werden, werden nicht alle Kompetenzen der Unternehmen in einem Netzwerk genutzt. Folglich ist zur Ermittlung des Kompetenz- und Entwicklungspotenzials des Netzwerkes die Ermittlung der Potenziale der einzelnen Unternehmen notwendig. Dabei ist es nicht notwendig alle „Kompetenzreserven“ auszuschöpfen, aber von Bedeutung bei zukünftigen Herausforderungen diese zu kennen.

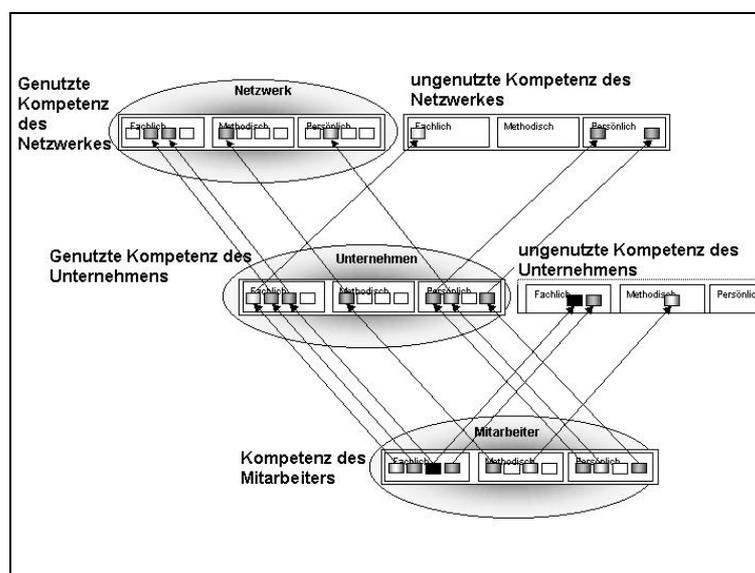


Abbildung 6: Genutzte und ungenutzte Kompetenzpotenziale

3 Beispiel MORService – ein Reparaturnetzwerk

Am Beispiel des Netzwerkes MORService soll die Wissensweitergabe auf Unternehmensebene demonstriert werden. Im Teilprojekt „Wissensgenerierung und -umsetzung im Handwerk“ innerhalb des Projektes „Humanressourcen als Engpassfaktor für die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen“ gefördert durch das BMBF, werden die Chancen und Risiken des Austausches in Handwerksstrukturen betrachtet

Das Netzwerk MORService (www.monitor-reparatur.de) entstand mit dem Ziel Wissen auszutauschen. Die inzwischen ca. 150 handwerksähnlichen Unternehmen haben das gemeinsame Geschäftsfeld Monitore zu reparieren. Die Größe der Unternehmen - von einer Person bis zu 70 Mitarbeitern - lässt trotz der Gemeinsamkeit eines Geschäftsfeldes die Verschiedenartigkeit erkennen. Die Zusammenarbeit wird finanziell durch die einzelnen Unternehmen mit einem Zugangsbeitrag unterstützt, aus dem die

Vergütung von Reparaturtipps, der Geschäftsführer des Systems und die Beratung durch den Fachbeirat getragen wird.

3.1 Potenzialermittlung Unternehmens- und Netzwerkebene

Die Kultur des Unternehmens und des Netzwerkes entscheidet, in welchem Maße es zu einer Kompetenzweiterentwicklung kommt. Eine offene Kultur, in der ein Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen und sich entfalten kann und ihm die dazu notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, unterstützt das Lernen [9]. Kriterien, die Lernen innerhalb des Unternehmens fördern werden analog dem EFQM-Modell „Befähiger“ genannt. Die Befähigerindikatoren bestehen aus sieben Kriterien und Zusatzfragen zum Netzwerk.

Des weiteren können die Handlungsfelder eines Unternehmens, in denen es erfolgreich arbeitet als Indikatoren der vorhandenen Kompetenz gesehen werden. Diese Kriterien werden als „Ergebnisse“ bezeichnet. Die Handlungsfelder wurden auf die Geschäftsfelder Unternehmen im MORService zugeschnitten.

Zur Analyse dieser Kriterien wurde ein Instrument zur Analyse der Unternehmenskompetenz entwickelt, das im weiteren beschrieben werden soll. Zur Potenzialermittlung auf Mitarbeiterebene wurden noch keine Instrumente ausgewählt.

3.2 Kompetenzbilanz

Mittels Interview nach einem Fragebogen wurden auf den verschiedenen Ebenen Mitarbeiter bezüglich der Unternehmenskultur, Unternehmen und Netzwerk die Potenziale bezüglich der Befähiger- und Ergebnisindikatoren ermittelt. Der Fragebogen wurde auf Basis des EFQM-Modells erstellt und um die Kriterien der Zukunftsfähigkeit (siehe 1.1) ergänzt.

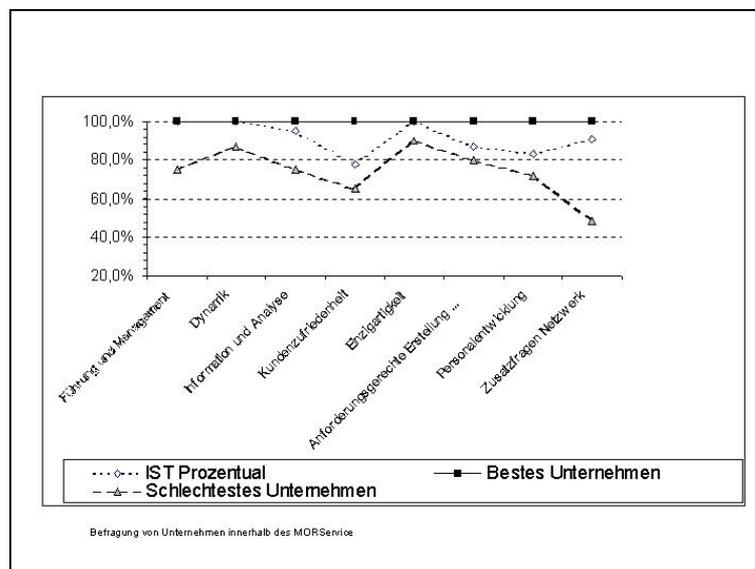


Abbildung 7: Befähigerkriterien der Kompetenzbilanz

Bei Befragung der Unternehmen im Netzwerk MORService können in Form von Vergleichen untereinander der eigene Stand festgestellt werden. Außerdem werden Unternehmen erkennbar, von welchen gelernt werden kann. Ebenso wird bei der Analyse der Ergebniskriterien verfahren. Dabei wird der Schwerpunkt nicht nur auf die fachliche Kompetenz gelegt.

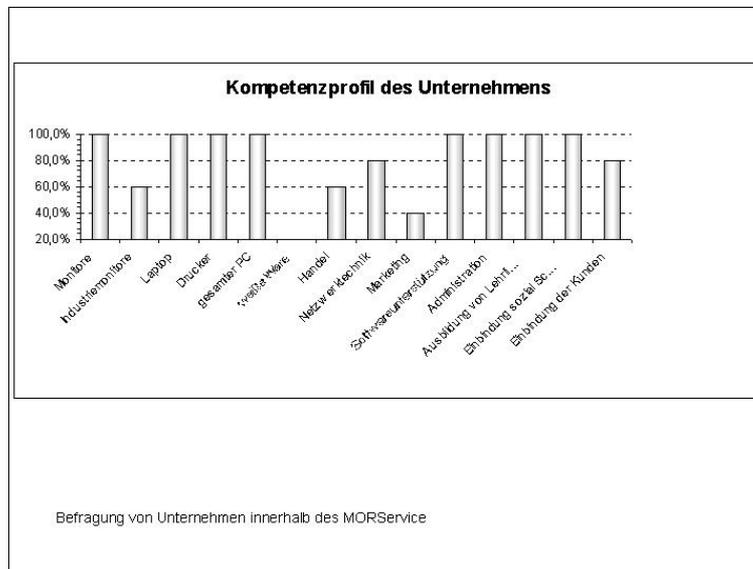


Abbildung 8: Ergebniskriterien der Kompetenzbilanz

Als Ziel dieser Kompetenzbilanzen soll eine Kompetenzlandkarte entstehen, die es für die einzelnen Unternehmen möglich macht Lernpotenziale zu erkennen und die Potenziale im Netzwerk aus zu schöpfen.

3.3 Analyse der Lerninstrumentarien im Netzwerk

Im Netzwerk gibt es verschiedene Instrumentarien, die das Lernen unterstützen. [8]

Das Wissen der Fehlerdatenbank haben sich einzelne Fachleute durch die Reparatur von Monitoren in Form von Austesten auf Basis ihres Ausbildungsberufes als Fernsehmechaniker erarbeitet. Zur Einführung in neue Fachgebiete, wie z.B. Monitor-, Notebook-, und Druckerreparatur werden von einigen Spezialisten im Netzwerk gemeinsame Workshops organisiert. Dazu werden kaputte Geräte mitgebracht und gemeinsam repariert.

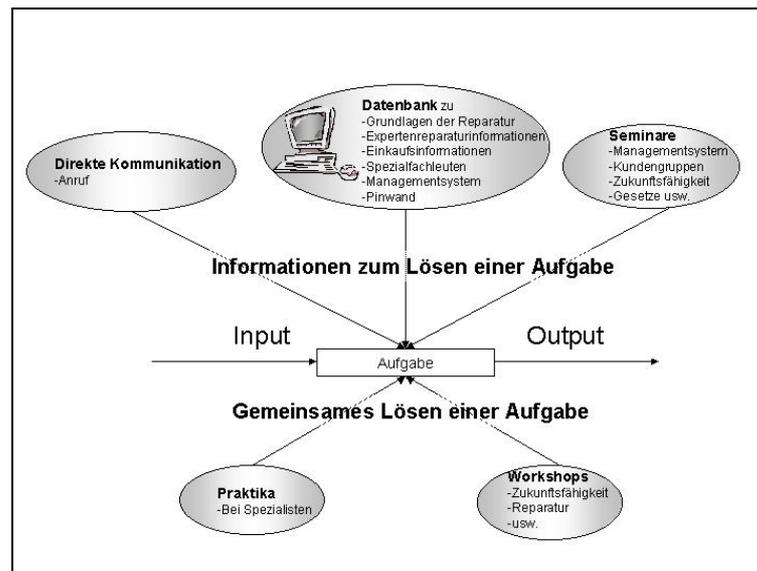


Abbildung 9: Instrumentarien zur Lernunterstützung im MORService

Oftmals reicht diese Art des Lernens noch nicht aus, darum werden im nächsten Schritt Praktika bei Spezialisten angeboten, bei denen über einen gewissen Zeitraum gemeinsam gearbeitet und gelernt wird.

Es erscheint einfach nach vorherigem persönlichen Kennenlernen, mit dem Spezialisten in Verbindung zu treten. Die Vermittlung in Form von Seminaren (externes Wissen durch Information) ist nur für theoretisch vermittelbare Lerninhalte sinnvoll.

Das heißt für das Netzwerk, dass von anderen gelernt wird, indem die Reparaturprozesse selbst nachvollzogen werden. Die Datenbanken sind demzufolge ein Hilfsmittel, das nur unter bestimmten Grundvoraussetzungen anwendbar ist. Erst das Zusammenspiel von „kopffinternem“ und externem Wissen führt zum optimalen Erfolg. Lernen über Informationen zum Lösen der Arbeitsaufgabe und das praktische gemeinsame Lösen von Aufgaben bilden die Grundlagen des Wissensaustausches im Netzwerk.

Am Beispiel der Monitorreparatur soll der Lernprozess im Unternehmen durch das Netzwerk verdeutlicht werden:

Ein Kunde bringt ein Gerät zur Reparatur. Der reparierende Mitarbeiter hat bereits durch Workshops und Praktika im MORService die fachliche Grundkompetenz.

Der Auftrag des Kunden wird vom Entgegennehmenden als Aufgabe für das Unternehmen interpretiert, die er als Information an den Reparaturmitarbeiter weitergibt. Findet der Prozess arbeitsteilig statt, kann es bereits an diesem Punkt zu einem Konflikt kommen, wenn die erkannte Aufgabe nicht mit dem Kundenwunsch übereinstimmt. Der Reparierende interpretiert für sich – im Rahmen der vom Unternehmen bzw. im Netzwerk vorgegebenen Randbedingungen – wie z.B. Arbeitsanweisungen – die Reparaturaufgabe. Das

kann bei Person A die Reinigung des Gerätes beinhalten, bei Person B jedoch die Mitgabe ausgetauschter Teile an den Kunden. Repariert nur eine Person, ist das Konfliktpotenzial an dieser Stelle eingeschränkt.

Das Gerät soll repariert werden, d.h. zunächst wird der Fehler gesucht (das beansprucht ca. 80% der gesamten Reparaturzeit). Besitzt der Mitarbeiter nicht die vorhandene Kompetenz, gibt es folgende Lösungsalternativen:

- Mit erhöhtem Zeitaufwand wird der Fehler gesucht, bis der Aufwand gegenüber dem zu erzielenden Preis unrentabel erscheint
- Suche von Informationen zur Fehlerbeschreibung und Lösung in der Fehlerdatenbank bzw. im Internet
- Sofern weitere Mitarbeiter im Unternehmen vorhanden sind, Anfrage, ob sie das Problem lösen können. Wenn Ja – gemeinsames Lösen des Problems
- Anfrage an die Pinwand, ob eine Person im Netzwerk dieses Problem kennt und bereits gelöst hat
- Anruf eines Spezialisten im Netzwerk
- Mitnahme des Gerätes zu einem Praktikum / Workshop
- Zurückgabe an den Kunden als nicht reparierbar

Wie erkennbar stellt den Schwerpunkt der Austausch fachlicher Kompetenzen dar. Spezielle Kompetenzen in Unterstützungsprozessen, z. B. im Bereich Marketing, wurden bisher nicht ausgetauscht. Um diese Potenziale frei zu legen, ist es notwendig sie in den einzelnen Unternehmen zu ermitteln.

4 Ausblick

Für KMU stellt die Zusammenarbeit in Netzwerken eine Chance zur Beherrschung ihrer begrenzten Ressourcen und der steigenden Anforderungen dar. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt und wird immer mehr zum entscheidenden Faktor. Seine Kompetenz und Persönlichkeit stellt einen Teil des Kompetenzpotenzials des Unternehmens dar. Währenddessen stellen die Kompetenzpotenziale der Unternehmen das Kompetenzpotenzial des Netzwerkes dar. Lernen in Kooperationen birgt Chancen und Risiken der Kompetenzerweiterung und –sicherung in Unternehmen. Im Weiteren wird darum die Ermittlung der Synergieeffekte und der persönlichen Kompetenz eines Mitarbeiters in bezug auf den Arbeitsprozess von Interesse sein.

Literatur

- [1] Petra Heinich: Normenkonformität versus Zukunftsfähigkeit in Petra Winzer (Hrsg.): Berichte zum Generic Management, Shaker-Verlag , Aachen 2001
- [2] David Palrby - KPMG: Knowledge Management Report 2000, KPMG-Consulting Group London
- [3] H.-J. Bullinger, J. Warschat, J. Prieto, and K. Worner. Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. IM Information Management, 13(1):7–23, Feb. 1998.
- [4] Nonaka, Takeuchi: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag, Frankfurt am Main; New York 1997
- [5] T. Pfeifer, G. Hanel, P. Lorenzi: Wissensbasiertes Qualitätsmanagement als Baustein zur Business Excellence in Georg Redeker (Hrsg.): Berichte zum Qualitätsmanagement; Bd. 2001,3 , Shaker-Verlag , Aachen 2001
- [6] Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (Hrsg.): Wissen schafft Qualität, FQS-DGO-Bände 96.06 bis 96-12, Beuth – Berlin, Wien, Zürich, 1997, Ergebnisse des Verbundprojekts „Wissensakquisition und Umsetzung qualitätsbeeinflussender Faktoren – QS-VP 5.3
- [7] Baumann, Andre: Kompetenzzellenbasierte regionale Produktionsnetze, Institut für Print- und Medientechnik Chemnitz 2000
- [8] Antje Wank: Wissen schafft Zukunftsfähigkeit in Petra Winzer (Hrsg.): Berichte zum Generic Management, Shaker-Verlag , Aachen 2001
- [9] http://www.vnc.de/Die_Wissensgesellschaft.htm 05.07.2001

Qualitätsmanagementsysteme in KMU – Nutzen und Möglichkeiten ihrer Optimierung

Martina Rohlfing

1 Problemstellung

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wird weltweit zunehmend zu einer zwingenden Notwendigkeit, die auch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erreicht. Dabei tritt jedoch die ursprüngliche Motivation der Qualitätssicherung und -verbesserung zugunsten externer Dokumentations- und Kommunikationsmöglichkeiten oft in den Hintergrund: Qualitätsmanagementsysteme werden häufig vor allem aus dem Bestreben heraus eingeführt, ein Zertifikat zu erhalten und damit den Anforderungen der Kunden oder anderer Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Die Inhalte und Zielsetzungen des Qualitätsmanagementsystems werden auf diese Weise aber nur unzureichend reflektiert.

Ziel dieses Beitrages ist es, zu überprüfen, inwiefern ein formalisiertes Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, über die Imagewirkung eines Zertifikats hinaus einen internen Nutzen für kleine und mittlere Unternehmen stiften. Darüber hinaus sollen ausgehend von den Besonderheiten der KMU Ansätze vorgestellt werden, mit deren Hilfe die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in diesen Unternehmen optimiert werden kann.

2 Qualitätsmanagementsysteme in KMU

2.1 Ziele und Inhalte des Qualitätsmanagements

Die optimale Beschaffenheit einer erstellten Leistung und die Sicherung dieser Qualität ist seit Jahrhunderten ein zentraler Aspekt der Unternehmensführung. In den letzten 50 Jahren hat sich die Perspektive allerdings grundlegend verändert. Dies ist zum Einen auf die großen Erfolge der Japaner zurückzuführen, denen der Markteintritt in Europa und USA durch eine hohe Qualität bei angemessenen Preisen gelingen konnte. Zum anderen ist der Anspruch der Konsumenten an das Preis-Leistungsverhältnis stark gestiegen, so dass sich ein intensiver Qualitätswettbewerb entwickelt hat (Ketting, 1999, S. 24; Stauss, 1994, S. 13).

In den Industrieländern ist vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen die Bedeutung eines umfassenden Qualitätsmanagements erkannt worden, das nicht mehr auf eine nachträgliche Qualitätskontrolle begrenzt ist, sondern die systematische Steuerung aller Unternehmensprozesse in Bezug auf die Qualität anstrebt (Pfeifer, 1996, S. 2). Mit dieser prozessorientierten Sicht der Qualität soll bereits die Entstehung von Qualitätsmängeln vermieden werden.

Mit dem Ziel, die Umsetzung des Qualitätsmanagements zu erleichtern und das individuelle System gegenüber externen Anspruchsgruppen nachweisfähig gestalten zu können, ist von der International Standards Organization (ISO) 1987 mit der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. zum ersten Mal der Versuch gemacht worden, die Umsetzung des Qualitätsmanagements in den Unternehmen einer Normierung zugänglich zu machen (Pischon, 1999, S. 127). Die Normenreihe ist seitdem mehrmals überarbeitet worden. Den Kern der aktuellen Version aus dem Jahre 2000 bildet das Normenpaar 9001 und 9004: Während in der DIN EN ISO 9001 die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem beschrieben werden, die für die Erlangung eines Zertifikates erfüllt werden müssen, gibt die DIN EN ISO 9004 weiterführende Hinweise zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems (International Standards Organization, 2000, S. 14). Die Grundlage dieser Norm bildet der betriebswirtschaftliche Managementzyklus, der den Managementprozess von der Ermittlung der Kundenbedürfnisse bis zur Kontrolle der erstellten Leistung anschaulich darstellt (International Standards Organization, 2000, S. 11).

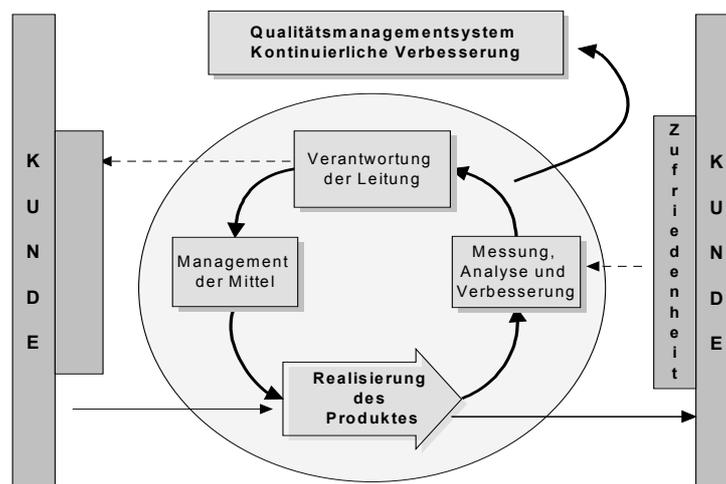


Abbildung 1: Der Managementzyklus entsprechend der Normenreihe ISO 9000 ff.
(International Standards Organization, 2000, S. 13)

Die Auswirkungen dieses Normierungsansatzes werden jedoch kritisch gesehen (Brown et al., 1997, S. 274). Einerseits wird von einer positiven Veränderung im Sinne einer Verbesserung der Qualität, Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und

der Senkung der Fehlerkosten und Durchlaufzeiten berichtet (Malorny, 1999, S. 53 ff.). Andererseits führt die Möglichkeit der Zertifizierung und ihrer kommunikativen Nutzung dazu, dass sich die Motivation für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems von der internen Prozessstabilisierung und Qualitätssicherung auf externe Nachweismöglichkeiten verschiebt. Da die Unternehmen für die Erlangung von Aufträgen immer häufiger ein Zertifikat vorweisen müssen (Rützler, 1997, S. 13), wird ein Qualitätsmanagementsystem u.U. nur eingeführt, um den Ansprüchen der Kunden formal gerecht zu werden. Eine sinnvolle Verankerung des Systems im Unternehmen unterbleibt dabei jedoch häufig, so dass das Managementsystem damit nicht zur Identifikation von Schwachstellen genutzt werden kann. Es bleibt vielmehr ein Fremdkörper in der Organisation, der vom eigentlichen Leistungsprozess abgekoppelt ist und daher durch den bürokratischen Mehraufwand die Leistungserstellung sogar behindern kann (Malorny, 1999, S. 37; Wunder, 1995, S. 127).

Ein zweiter wichtiger Kritikpunkt ist der Ansatz der Normen, nicht die Qualität der Prozesse und Produkte, sondern die generelle Qualitätsfähigkeit der Organisation zu überprüfen (Petrick/Reihlen, 1999, S. 83; Pfeifer, 1996, S. 377 f.). Das Zertifikat verliert vor dem Hintergrund einer steigenden Anzahl von schlecht umgesetzten Systemen an Wert, wenn die Anforderungen der Norm formal erfüllt werden, die Qualität der Produkte aber dennoch nicht den Ansprüchen der Kunden genügt. Diese mangelnde Ergebnisorientierung kann dazu führen, dass der Kunde das Zertifikat nicht mehr als Nachweis einer hohen Leistungsqualität anerkennt und eigene Qualitätskontrollen durchführen muss. Die ursprünglichen Ziele der Norm einer Zeit- und Kostenersparnis durch die Reduzierung des Auditaufwands (Saatweber, 1994, S. 74) wird damit konterkariert.

Die geäußerte Kritik trifft jedoch im Wesentlichen die Anwendungspraxis der Norm, weniger die Inhalte. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das Konzept des Qualitätsmanagements geeignet ist, eine Stabilisierung und Verbesserung der Unternehmensabläufe zu initiieren (Brown et al., 1997, S. 284). Zwingende Voraussetzung dafür ist jedoch eine individuelle Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems, das die Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt und nicht nur auf die Erlangung eines Zertifikates ausgerichtet ist. Hierfür bedarf es einer umfassenden Kompetenz hinsichtlich der Verankerung des Systems in der Unternehmensorganisation und Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlich orientierten Konzepten.

2.2 Definition von KMU

Um den Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems für KMU bewerten zu können, muss zunächst das Untersuchungsobjekt genauer eingegrenzt werden. Es gibt jedoch

weder in der wissenschaftlichen Forschung noch in der Unternehmenspraxis eine einheitlich verwendete Definition für diese Gruppe von Unternehmen. Dies liegt zum Einen an der geringen Homogenität der betrachteten Unternehmen, zum Anderen an den unterschiedlichen Definitionszielen. Sollen offizielle Statistiken erstellt oder über die Vergabe von Fördermitteln entschieden werden, bietet sich eine Selektion der relevanten Unternehmen über quantitative Kriterien, wie z. B. die Mitarbeiterzahl an, da diese Kennzahlen leicht zu erheben sind und daher eine Selektion der zutreffenden Unternehmen erleichtern. Die Definition über quantitative Kriterien erscheint zudem auch deshalb zweckmäßig, da bereits die Begriffsgebung eine zahlenmäßige Abgrenzung suggeriert.

Insbesondere für den Bereich der wissenschaftlichen Forschung im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen aber ist die Differenzierung anhand von quantitativen Merkmalen kaum hilfreich. So wird argumentiert, dass eine Ausgrenzung der Unternehmen, die einen bestimmten Schwellenwert an Mitarbeitern oder des Jahresumsatzes überschreiten, die verbleibende Restgruppe nicht homogener mache (Wirth, 1995, S. 11). Viele Autoren vertreten daher die Meinung, dass kleine und mittlere Unternehmen besser über qualitative Merkmale definiert werden sollten, um eine größere Aussagekraft der Definition zu erreichen. Diese weisen zwar den Nachteil einer schlechten Operationalisierbarkeit auf, werden für Zwecke der wissenschaftlichen Forschung aber als geeigneter angesehen (Mank, 1991, S. 53). Auch bei den qualitativen Definitionsansätzen gibt es keine einheitliche Sichtweise, sondern eher eine Vielzahl von einzelnen Merkmalen, die je nach Forschungszweck und Verständnis des Verfassers unterschiedlich kombiniert werden. Die höhere Aussagekraft der qualitativen Kriterien konnte auch durch strukturierte Experteninterviews bestätigt werden, die im Endergebnis folgenden Merkmalen eine besondere Relevanz für die Definition von KMU zuschrieben (Funck et al., 2002, S. 30 ff.):

Ressourcenknappheit: Der Mangel an Ressourcen wird von einigen Autoren als zentrales Charakteristikum der KMU angesehen: “We would argue, though, that the very size of small businesses creates a special condition - which can be referred to as resource poverty – that distinguishes them from their larger counterparts and requires some very different management approaches (Welsh/White, 1981, S. 18)“. Die geringe Kapazität der kleinen und mittleren Unternehmen spiegelt sich in Engpässen in Bezug auf Personal, Kapital und Information wieder (Bussiek, 1996, S. 19). Mitarbeiter können kaum für Projekte freigestellt werden, die keinen direkten Bezug zum Tagesgeschäft haben (Frank, 1996, S. 49). Das Unternehmen verfügt nur über geringe finanzielle Ressourcen (Clasen, 1992, S. 19) und hat kaum Möglichkeiten, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren (Hennings, 1983, S. 48). Darüber hinaus tragen KMU ein höheres finanzielles Risiko, da sie im Gegensatz zu Großunternehmen temporäre Verluste nicht mit Gewinnen aus anderen Unternehmenssparten kompensieren können.

Daher ist die Gefahr einer Insolvenz für diese Unternehmen schneller gegeben (Institut für Mittelstandsforschung Bonn/Hauser, 2000, S. 35). Eng verbunden mit der bereits beschriebenen fehlenden Managementkompetenz ist das Fehlen der wesentlichen Informationsgrundlagen (Besselmann/Friedrich, 1987, S. 64), und die unzureichende Kapazität für die Aufnahme und Verarbeitung der relevanten Informationen (Mank, 1991, S. 52). Entscheidungen werden nur selten informatorisch abgesichert. Dies birgt das Risiko falscher Entscheidungen, die aufgrund der geringen zeitlichen und personellen Kapazität auch nur schlecht ausgeglichen werden können (Pfohl, 1997, S. 19).

Mangelhafte Anwendung moderner Managementmethoden: In KMU sind häufig Defizite in der unternehmerischen Planung zu beobachten (Clasen, 1992, S. 19). Es fehlt häufig eine systematische Marktbeobachtung und ein aussagefähiges Controllingssystem (Bussiek, 1996, S. 19). Die Planung wird zu früh auf eine Entscheidungsalternative beschränkt oder nur auf einen Teilbereich des Unternehmens bezogen, was zu Widerständen oder Suboptimalität in anderen Bereichen führt. Außerdem werden Entscheidungen oft nicht dokumentiert, so dass eine Ergebniskontrolle schwer möglich ist. Viele Unternehmen pflegen weiterhin eine Abneigung gegen Perfektionismus und setzen auf Improvisation (Mank, 1991, S. 34). Der Grund für die geringe Anwendung moderner Managementmethoden kann in den mangelnden Unternehmensführungskenntnissen des Unternehmers, der i. d. R. eine fachliche bzw. technische Ausbildung besitzt, und dem allgemein geringeren Akademikeranteil in KMU gesehen werden (Pfohl, 1997, S. 22; Wank, 1994). ZANDER stellt in diesem Zusammenhang fest: "Weniger der Mangel an Eigenkapital als vielmehr die unzureichende Betriebsführung und fehlende unternehmerische Planung ist in fast 60% aller Insolvenzfälle die Ursache für das Ausscheiden der Betriebe aus dem Markt (Zander, 1989, S. 12)".

Dominanz des Eigentümers: Der Eigentümer nimmt im Vergleich zu Großunternehmen eine dominierende Stellung ein; die Organisation ist im Einliniensystem auf ihn ausgerichtet (Pfohl, 1997, S. 17). Er ist wesentlich an der Geschäftsleitung beteiligt und hat einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur (Zander, 1989, S. 15). Diese Dominanz mündet oft in einer Überlastung der Geschäftsführung, da die Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungen gering ist (Clasen, 1992, S. 18).

Flache Organisation: Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich durch eine geringere Spezialisierung in der Aufbauorganisation aus, die die Abläufe für die Geschäftsführung und häufig auch für die Mitarbeiter überschaubar bleiben lässt (Pfohl, 1997, S. 20). Eng verbunden damit ist eine geringere Arbeitsteilung (Zander, 1989, S. 15), die zu komplexeren Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes führt. Von den

Mitarbeitern wird dabei ein hohes Generalistenwissen gefordert. Nur selten gibt es eine mittlere Managementebene zwischen Geschäftsleitung und ausführender Ebene oder Stabsstellen (Pfohl, 1997, S. 20). Allgemein existiert ein geringer Formalisierungsgrad, so dass auch eine formalisierte Managementstruktur fehlt (Hinderer, 1984, S. 12).

Hohe Flexibilität: In KMU herrschen kurze, persönliche und informale Informationswege vor; die Entscheidungsfindung und -durchsetzung erfolgt in kurzer Zeit (Großmann, 1998, S. 10). Kennzeichnend für KMU sind eine schnelle Reaktionsfähigkeit (Meier, 1991, S. 5), die Unternehmensabläufe sind für den Einzelnen überschaubar (Ackermann/Blumenstock, 1993, S. 9). KMU sind häufig weniger stark in Teilfunktionen untergliedert, so dass schneller und flexibler reagiert werden kann. Diese Eigenschaft von KMU wird zunehmend von größeren Unternehmen als Stärke erkannt und durch Konzepte wie Lean Management zu imitieren versucht (Eckardstein, 1988, S. 60). Einige Autoren bezweifeln allerdings, ob Flexibilität als ein bestimmendes Merkmal für KMU angesehen werden kann. Als Gegenargument wird angeführt, dass die Unternehmer sich emotional nicht von Produkten lösen können, die ihre erfolgreichen Lebensphasen überschritten haben und dass sie keine strategische Produktpolitik betreiben. Zudem setze eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Kundenwünsche auch eine systematische Planung voraus, die in KMU selten gegeben sei (Mank, 1991, S. 47).

Hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen: Der Unternehmer verfügt über ein weites Netz an persönlichen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der relevanten Öffentlichkeit (Hennings, 1983, S. 53). Weisungen und Kontrollen erfolgen in direktem und personenbezogenen Kontakt. Diese Bedeutung persönlicher Beziehungen kann eine Stärke, aber auch eine Schwäche der KMU sein (Mank, 1991, S. 57). So kann eine persönliche Arbeitskultur zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter führen, wenn die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern gut sind (Jenner, 1996, S. 25). Andererseits kann der enge Kontakt und die direkte Nähe zu Familienproblemen auch zu einer Belastung werden (Meier, 1991, S. 5). Auf Lieferanten- und Kundenseite sind gleichermaßen persönliche Beziehungen bedeutsam, die teilweise aber auch zu nicht lukrativen Geschäftsbeziehungen führen können (Funck et al., 2002, S. 31).

Hohe Kundennähe: KMU zeichnen sich dadurch aus, dass sie individualisierte und differenzierte Leistungen für ihre Kunden erbringen (Bussiek, 1996, S. 20). Viele KMU sind durch eine Spezialisierung auf Nischen bzw. sehr differenzierte Kundenwünsche erfolgreich (Link, 1988, S. 4).

Ausgehend von dieser Definition und den Zielen des Qualitätsmanagements soll im Folgenden untersucht werden, ob kleine und mittlere Unternehmen von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems profitieren können.

2.3 Nutzens eines Qualitätsmanagementsystems in KMU

Im Zusammenhang mit den ISO-Normen zum Qualitätsmanagement wird von der sogenannten „Zertifizierungswelle“ (Pischon, 1999, S. 126) gesprochen, der zufolge sich die Zertifizierung eines Unternehmens stufenförmig auf die gesamte Wertschöpfungskette auswirkt, da jeweils die Qualitätsfähigkeit der Lieferanten nachgewiesen werden muss. Als Zulieferer von größeren, zertifizierten Unternehmen sind daher auch KMU gefordert, sich mit den Anforderungen des Qualitätsmanagements auseinander zu setzen, um weiter als Lieferant geführt zu werden (Brown et al., 1997, S. 273). Vor dem Hintergrund der dargestellten generellen Kritik an der Wirkung der ISO-Normen soll untersucht werden, ob die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen für kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll sein kann. Dabei müssen insbesondere die Besonderheiten dieser Unternehmen berücksichtigt werden, da sie sich wesentlich von den Großunternehmen unterscheiden, auf deren Bedürfnisse solche Managementsysteme primär ausgerichtet sind (Brown et al., 1997, S. 271).

Für die Einführung eines Qualitätsmanagements in KMU spricht vor allem die Möglichkeit einer Professionalisierung (Brown et al., 1997, S. 284), so dass die Defizite in der Unternehmensführung ausgeglichen werden können. Die Ausrichtung an den Vorgaben des Managementmodells verspricht einen Transfer von betriebswirtschaftlichem Wissen, das häufig in KMU nicht in ausreichendem Maße gegeben ist. Vor allem durch die Internalisierung des Managementzyklusses können im Unternehmen eine stärkere Zielorientierung, die Umsetzung und schließlich die Kontrolle der Leistungserbringung institutionalisiert werden (Brown et al., 1997, S. 374). Die daraus resultierende systematische Analyse relevanter Daten verbessert die Informationsgrundlage der KMU und damit die Fähigkeit zu rationalen und objektiven Entscheidungen (Rützler, 1997, S. 13). Unternehmensprozesse können stabilisiert und die Krisenanfälligkeit vermindert werden. Darüber hinaus kann die Dokumentation die Abhängigkeit des Unternehmens vom impliziten Wissen einzelner Mitarbeiter verringern. Reibungsverluste können vermindert und Rationalisierungspotenziale identifiziert werden (Rössl/Seidl, 2000, S. 15). Eine weitere positive Auswirkung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 ist die vertrauensfördernde Wirkung eines Zertifikates, das die Gewinnung neuer Aufträge erleichtern kann. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für Kundenaudits kann reduziert werden, wenn der Kunde das Zertifikat als Nachweis für die Qualitätsfähigkeit akzeptiert. In Bezug auf die

organisatorische Verankerung des Systems sind KMU im Vergleich zu Großunternehmen aufgrund der flachen Organisation im Vorteil (Brown et al., 1997, S. 374; van der Wiele/Brown, 1998, S. 51). Die Unternehmensstrukturen sind relativ leicht überschaubar, und die Dokumentation der Prozesse kann damit deutlich schlanker gehalten werden. Ist zudem die Geschäftsleitung von dem Nutzen des Managementsystems überzeugt, kann sie aufgrund ihrer dominanten Stellung die Umsetzung wirkungsvoll vorantreiben (van der Wiele/Brown, 1998, S. 51).

Gleichzeitig müssen jedoch auch die möglichen Nachteile bei der Implementierung eines Managementsystems berücksichtigt werden. So wird das Gegenargument angeführt, dass der Nutzen eines Managementsystem nach ISO für KMU nicht realisiert werden kann (Brown et al., 1997, S. 274), da sie sich diese in ihrer Struktur und Arbeitsweise deutlich von Großunternehmen unterscheiden. Managementsysteme sind ursprünglich für Großunternehmen konzipiert worden und zielen darauf ab, die Organisation durch Prozessidentifikation und -dokumentation überschaubar zu machen. Die Überschaubarkeit ist in KMU jedoch häufig bereits gegeben, so dass ein formalisiertes Managementsystem hier keine wesentlichen Vorteile bringt. Ganz im Gegenteil können KMU durch die Dokumentationspflichten in ihrer Flexibilität behindert werden, da auf diese Weise Regelungen festgeschrieben werden und damit der Handlungsspielraum des Unternehmens eingeschränkt wird (Rössl/Seidl, 2000, S. 15). Weiterhin beansprucht die Einführung, Pflege und vor allem Zertifizierung des Systems ein hohes Maß an Ressourcen (Brown et al., 1997, S. 284). Dieser Aufwand steht dabei nicht immer in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen.

Eine gravierende Umsetzungshürde stellt die fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenz dar (van der Wiele/Brown, 1998, S. 51). Die Managementmodelle bauen implizit auf betriebswirtschaftlichen Prinzipien auf, die die Unternehmensführung in KMU überfordern. Viele dieser Unternehmen sind aufgrund einer Nischenqualifikation entstanden, die häufig nicht mit Kompetenzen im Bereich der Unternehmensführung zusammenfällt. Das Verständnis für die Prinzipien des zu Grunde liegenden Managementkonzeptes ist daher selten vorhanden und Instrumente der Unternehmenssteuerung sind bisher kaum verankert. Daher fehlt das notwendige Grundwissen, um die komplexen und abstrakt formulierten Managementempfehlungen umsetzen zu können. Die Umsetzung und Beschäftigung mit den Managementmodellen ist daher eine völlig neue Aufgabe, die die Geschäftsleitung in KMU vor große Probleme stellt (Brown et al., 1997, S. 284). Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass nur selten ein ausreichendes Budget für die Einführung zur Verfügung gestellt werden kann und die Mitarbeiter aufgrund des drängenden Tagesgeschäftes nur schwer für Aufgaben im Managementsystem freigestellt werden können, ist die Umsetzung der Normanforderungen und die damit verbundene Information und Einbindung der Mitarbeiter daher nur in einem sehr begrenzten Rahmen möglich (van der Wiele/Brown, 1998, S. 51). Die

Erfolgssaussichten eines solchen umfassenden Projektes erscheinen daher ohne externe Unterstützung fragwürdig. Aufgrund von mangelndem Wissen über die Ziele und Inhalte eines Managementsystems werden die Chancen einer internen Stabilisierung oft nicht erkannt, sondern die Anforderungen der Norm lediglich formal erfüllt. Ein auf diese Weise entstandenes System führt häufig nicht zu einer Verbesserung der Qualität, sondern hemmt das Unternehmen durch bürokratische Zusatzprozesse, die vom eigentlichen Leistungsprozess abgekoppelt sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass vor der Einführung eines Managementsystems in KMU die Motivation für diese Entscheidung genau überprüft werden sollte (Rützler, 1997, S. 13). Ein möglicher Wettbewerbsvorteil durch das Zertifikat ohne den Anspruch einer internen Verbesserungskultur wird nur kurzfristiger Natur sein, da die Wettbewerber nachziehen werden. Will die Geschäftsleitung vorrangig Zertifikat erhalten und sträubt sich gegen interne Anpassungen und Umstrukturierungen, so wird eine sinnvolle Einführungsstrategie aufgrund der dargestellten Dominanz der Geschäftsleitung nur schwer umsetzbar sein. Ist aber eine interne Reorganisation angestrebt, kann das Konzept des Qualitätsmanagements und auch dessen Umsetzung durch die Normen eine wertvolle Hilfestellung bieten (Brown et al., 1997, S. 285; Rützler, 1997, S. 13).

3 Ansätze und Strategien zur Umsetzung des QMS in KMU

3.1 Vorüberlegungen

Die diskutierten Probleme machen deutlich, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen spezifische Schwierigkeiten zu bewältigen haben, wenn sie ein Managementsystem nutzbringend einführen wollen. Zu untersuchen ist, mit Hilfe welcher Strategien die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems erleichtert werden kann. Da sich die Umsetzungsschwierigkeiten neben einer generellen Ressourcenknappheit vor allem auf einen Mangel an Kompetenz verbunden mit unzureichenden Möglichkeiten der Wissenserweiterung zurückführen lassen, kann eine externe Unterstützung des Einführungsprozesses für KMU hilfreich sein (Funck et al., 2002, S. 34). In diesem Zusammenhang sind die folgenden Strategien denkbar:

- **Bereitstellung von Fördermitteln** zum Ausgleich der finanziellen Engpässe: Ist die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in KMU von öffentlicher Seite gewünscht, so wäre eine finanzielle Förderung der Systemeinführung möglich. Auf diese Weise könnten die Voraussetzungen für das Qualitätsmanagement durch eine Verringerung des Ressourcenproblems verbessert werden. Allerdings drängt sich im Zusammenhang mit der beschriebenen geringen Managementkompetenz die Frage

auf, ob eine unspezifische finanzielle Förderung der Unternehmen effektiv sein kann, da den KMU zusätzlich die Erfahrung bezüglich des Umgangs mit Managementsystemen fehlt und damit eine effektive Verwendung dieser Mittel nicht gewährleistet werden kann.

- **Einbeziehung von Unternehmensberatern** in den Einführungsprozess: Viele KMU ziehen einen externen Berater hinzu, um den Aufbau des Systems zu erleichtern (Rützler, 1997, S. 14). Diese Form der Unterstützung ermöglicht KMU, von den Erfahrungen des Beraters zu profitieren und Fehler beim Aufbau des Systems zu vermeiden. Der Einsatz eines Beraters birgt aber das Risiko, dass dieser das System eigenständig aufbaut, ohne dass eine enge Kooperation mit der Unternehmensleitung gewährleistet ist. Dabei können die individuellen Besonderheiten des Unternehmens vernachlässigt werden, so dass das System die Unternehmensführung nicht verbessern bzw. unterstützen kann. Darüber hinaus wird die Kompetenz nicht an das Unternehmen weiter gegeben. In der Folge entsteht ein formal zweckmäßig aufgebautes System, das aber nicht ausreichend im Unternehmen verankert ist und nicht mehr kompetent gepflegt werden kann, wenn der Berater das Unternehmen verlässt (Gustafsson et al., 2001, S. 242).
- **Qualifizierung** der Mitarbeiter: Eine dritte Möglichkeit ist der langfristige Transfer des erforderlichen Wissens in das Unternehmen. Da unter Berücksichtigung der relevanten Ressourcen nicht alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen für das System qualifiziert werden können, muss eine geeignete Zielgruppe und ein sinnvolles Vorgehen der Qualifizierung ausgewählt werden. Diese Alternative soll im Folgenden näher betrachtet werden.

3.2 Kompetenzentwicklung im Qualitätsmanagementsystem

3.2.1 Zielgruppen der Qualifizierung

Vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcen, die sich sowohl auf die Bereitstellung eines Qualifizierungsbudgets als auch auf die Freistellung der ausgewählten Mitarbeiter auswirkt, kann in KMU selten eine umfassende Weiterbildung aller Mitarbeiter erfolgen, so dass eine breit angelegte Qualifizierung, wie sie in der Literatur gefordert wird (Novello-von Bescherer/Zaremba, 1996, S. 3), schwierig erscheint. Zudem stellt sich ein weiteres Problem in Form der geringen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Eine Qualifizierung birgt damit auch immer das Risiko der Mitarbeiterunzufriedenheit, denn ein verbessertes Qualifikationsprofil kann nur selten durch einen erweiterten Aufgabenbereich belohnt werden.

Sollen daher einzelne Personen im Unternehmen ausgewählt werden, sind vor allem die Geschäftsleitung und der Qualitätsmanagementbeauftragte für die Umsetzung des Systems von zentraler Bedeutung. Wenn eine Professionalisierung der Unternehmensführung das vorrangige Ziel eines Managementsystems ist, sollte der Geschäftsleitung oberste Priorität bei den Qualifizierungsbemühungen eingeräumt werden. Vor dem Hintergrund einer möglichst hohen Effektivität gibt es jedoch zwei Gegenargumente. Die Geschäftsleitung ist häufig bereits durch das Tagesgeschäft stark überlastet (Clasen, 1992, S. 18) und steht einer Qualifizierung daher voraussichtlich negativ gegenüber. Zudem wird sie häufig wesentliche Aufgaben im Qualitätsmanagementsystem nicht selbst übernehmen, sondern einen Mitarbeiter damit beauftragen, so dass sie das erworbene Wissen wiederum weitergeben müsste.

Daher erscheint die Qualifizierung des Managementbeauftragten als eine effiziente Methode, um unter Berücksichtigung der KMU-Besonderheiten die Einführung des Systems zu unterstützen. Mit der Qualifizierung geht eine Erweiterung des Aufgabebereiches einher, so dass der Mitarbeiter durch die neuen Anforderungen stark motiviert ist. Der Managementbeauftragte sollte im Unternehmen eine Multiplikatorfunktion übernehmen und sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter jeweils mit für sie relevantem Wissen versorgen.

Dabei ist zu erwarten, dass die Funktion des Beauftragten teilweise mit der Funktion der Geschäftsführung zusammenfällt, wenn das Unternehmen relativ klein ist, so dass die Verantwortung für das System und dessen Pflege nicht geteilt werden.

3.2.2 Aufgaben und Anforderungsprofil des Beauftragten

Bei der Ermittlung des Aufgaben- und Anforderungsprofils sollten die unterschiedlichen Zielsetzungen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems beachtet werden. So können zum Einen die Unternehmensprozesse stabilisiert werden, indem die Mindestanforderungen der Norm kompetent erfüllt werden. Der Schwerpunkt des Managementsystems liegt dabei auf einer Sicherung der Prozessqualität. Darüber hinaus kann das System jedoch in Richtung eines Total Quality Managements weiter entwickelt werden und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren (Pischon, 1999, S. 128).

Ist das vorrangige Ziel der Einführung die Erlangung eines Zertifikates nach der Norm DIN EN ISO 9001, so bietet Punkt 5.5.2 der Norm einen guten Ansatzpunkt, um die Aufgaben des 'Beauftragten der obersten Leitung' zu bestimmen und daraus Qualifikationsanforderungen abzuleiten:

Die oberste Leitung muss ein Leitungsmitglied benennen, das, unabhängig von anderen Verantwortungen, die Verantwortung und Befugnis hat, die Folgendes einschließen:

- a) sicherzustellen, dass die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden,
- b) der obersten Leitung über die Leistung des Qualitätsmanagementsystems und jegliche Notwendigkeit für Verbesserungen zu berichten, und
- c) die Förderung des Bewusstseins über die Kundenanforderungen der gesamten Organisation sicherzustellen.

*Abbildung 2: Der Verantwortliche der obersten Leitung
(International Standards Organization, 2000, S. 21)*

Dabei ist jedoch zunächst zu klären, ob diese Definition des Beauftragten der obersten Leitung mit dem Begriff des Qualitätsmanagementbeauftragten übereinstimmt. Bei größeren Unternehmen ist i.d.R. eine Aufteilung zwischen Verantwortung und operativen Aufgabenerfüllung zu beobachten, so dass ein Mitglied der Geschäftsleitung die Verantwortung für das System trägt, jedoch – häufig in Form einer Stabsstelle – ein ‚Qualitätsmanagementbeauftragter‘ die Aufgaben übernimmt, die bei der Einführung und Pflege des Systems anfallen. Diese Zweiteilung birgt jedoch die Gefahr, dass die Geschäftsleitung zwar formal verantwortlich ist, aber das System nicht ausreichend unterstützt.

Zur Beschreibung der Anforderungen können folgende Arten von Qualifikationen unterschieden werden (Achtenhagen, 1996, S. 109): Die **Fachkompetenz** umfasst sowohl das bereichsspezifische Wissen als auch die - häufig als Methodenkompetenz bezeichneten - Fähigkeiten, die eine Anwendung des Fachwissens erst ermöglichen, wie z.B. die Fähigkeit zur Problemlösung bzw. -definition, die Bewältigung von komplexen Gebieten. Unter **Sozialkompetenz** werden alle Qualifikationen gefasst, die auf die Interaktion mit anderen gerichtet sind, wie z.B. Team- und Kommunikationsfähigkeit. Die **Individualkompetenz** schließlich bezieht sich auf kognitive, emotionale und motivationale Potenziale des Individuums. Für den Qualitätsmanagementbeauftragten könnten diese Kompetenzen z. B. folgendermaßen exemplarisch konkretisiert werden:

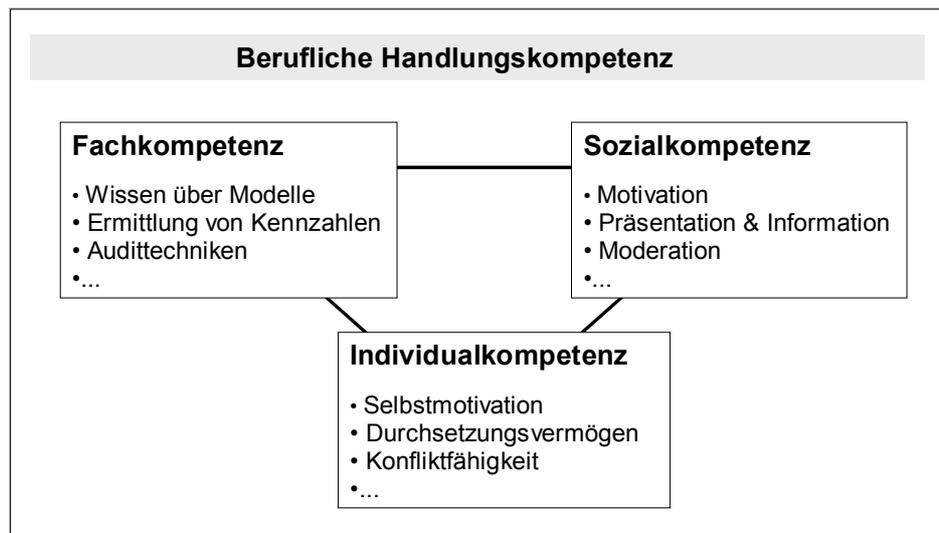


Abbildung 3: Anforderungsprofil eines Qualitätsmanagementbeauftragten

3.2.3 Gestaltung der Kompetenzentwicklung

Viele der Aufgabenbereiche und Anforderungen des Qualitätsmanagements unterscheiden sich aufgrund ihrer Komplexität und ihrer unternehmensumfassenden Ausrichtung stark von den traditionellen Arbeitsplatzanforderungen. Daher muss die Kompetenz des Qualitätsbeauftragten weiter entwickelt werden, um die Umsetzung der Modellanforderungen möglichst effizient gestalten zu können.

Der Arbeitsplatz der Qualitätsmanagementbeauftragten bietet ein umfassendes Potenzial zur Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz, vor allem im sozialen und persönlichen Bereich. So können z. B. Techniken zur Motivation der Mitarbeiter und zur Analyse und Präsentation von Informationen im Arbeitsprozess erprobt werden. Allerdings fehlen wichtige Voraussetzungen für die Nutzung dieser Potenziale. Grundlegende Kompetenzfelder, die durch den Arbeitsplatz nicht erschlossen werden können, sind z. B. im sozialen Bereich das Wissen um Methoden der Motivation, im Bereich der Fachkompetenz das Wissen über Modelle, ihre Anwendungsmöglichkeiten und Umsetzungsstrategien, sowie Methoden zur Ermittlung von relevanten Kennzahlen.

Viele der aufgeführten Kompetenzbereiche könnten in einem explorativen Prozess entwickelt werden, die anfängliche Unterstützung dieses Prozesses durch eine professionelle Anleitung kann jedoch die Effektivität der Kompetenzentwicklung wesentlich erhöhen. In diesem Zusammenhang wird auf zwei Problemfelder hingewiesen, die bei der Beurteilung vorhandener und ggf. bei der Entwicklung eines neuen Qualifizierungskonzeptes beachtet werden sollten.

Ein zentrales Problem eines Wissenserwerbs, der abgekoppelt vom eigentlichen Arbeitsprozess stattfinden soll, ist der Transfer. Idealtypisch werden aus dem Funktions-

feld des Arbeitsplatzes zu erwerbende Kompetenzinhalte ermittelt, die in dem Lernfeld der Weiterbildungsveranstaltungen erworben werden sollen. Diese Lerninhalte sollen dann wiederum im Funktionsfeld angewendet werden können, doch dieser Transfer ist empirischen Studien zu Folge problematisch. Beklagt wird die Entstehung eines sogenannten „trägen Wissens“: Die Mitarbeiter erwerben durch die Teilnahme an externen Weiterbildungsmaßnahmen ein passives Wissen, das sich in der betrieblichen Realität nicht umsetzen lässt (Mandl et al., 1993, S. 64 ff.).

Im Bereich der Weiterbildung ist wenig empirische Forschung betrieben worden, um die Ursachen und Ansätze zur Vermeidung des trägen Wissens zu untersuchen. Zur Verbesserung des Transfers sollen daher Forschungsergebnisse aus der kaufmännischen Erstausbildung herangezogen und die Möglichkeit ihrer Übertragung auf die Qualifizierung des Managementbeauftragten untersucht werden. Dabei gibt die empirische Forschung u.a. folgende Empfehlungen zur Gestaltung einer Lernumgebung (Achtenhagen, 1996, S: 111 f.; Dubs, 1996, S. 53 ff.; Gerstenmaier/Mandl, 1995, S. 879):

- Die Komplexität des Funktionsfeldes darf nicht zu stark reduziert werden. Während die Didaktik lange Zeit nach der Annahme verfuhr, dass die Lerninhalte zum besseren Transfer auf die wesentlichen Strukturelemente abstrahiert werden sollen, belegt die wissenschaftliche Forschung, dass die Komplexität und vor allem der situative Kontext erhalten bleiben muss.
- Berufliche Handlungskompetenz kann nicht von einem Lehrenden vermittelt werden, sondern die Inhalte müssen vom Lernenden ‘konstruiert’ und mit vorhandenem Wissen vernetzt werden, um anwendungsfähig zu sein. Dies schließt eine weitgehende Selbststeuerung der Lernaktivitäten ein, die jedoch zur Erhöhung der Effektivität zunächst angeleitet werden sollte.
- Die Lerngegenstände sollten aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und der Bezug zu den persönlichen Interessen und Anwendungsmöglichkeiten deutlich gemacht werden. Wichtig ist darüber hinaus die Reflektion der Aufgabenbewältigung und der Austausch mit anderen Lernenden.

Im Zusammenhang mit der Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz des Qualitätsmanagementbeauftragten müssen diese Erkenntnisse berücksichtigt werden, um die Anwendung des erworbenen Wissens in der Praxis zu erleichtern. Für die konkrete Ausgestaltung eines Qualifizierungskonzeptes besteht ein Forschungsbedarf in Bezug auf die folgenden Aspekte:

- Es müssen die Zuständigkeiten und Aufgaben der Geschäftsleitung und der Qualitätsmanagementbeauftragten voneinander abgegrenzt werden. Wichtig ist vor allem die Definition von Kernaufgaben der Geschäftsleitung, die keinesfalls an

untere Ebene übertragen werden dürfen. Hierzu gehört vor allem die Bewertung des Gesamtsystems.

- Weiterhin muss untersucht werden, wie die Aufgaben des Managementbeauftragten sich in Umfang und Qualität in Abhängigkeit der mit dem Qualitätsmanagement verfolgten Ziele verändern. Hier sollten die Ziele einer Erfüllung von Mindestanforderungen und der Umsetzung des Total Quality Managements betrachtet werden.
- Es müssen Kriterien für die Gestaltung eines Qualifizierungskonzeptes entwickelt werden, die sich an den lehr-lerntheoretischen Forschungsergebnissen und auch den besonderen Bedürfnissen und Grenzen der KMU orientieren. Eine derart gestaltete Qualifizierung des Beauftragten kann dazu beitragen, die Umsetzung eines Managementsystems zu optimieren und damit die Wettbewerbsposition der KMU zu stärken.

Literatur

Achtenhagen, F. (1996)

Zur Operationalisierung von Schlüsselqualifikationen, in: Gonon, P. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen kontrovers : eine Bilanz aus kontroverser Sicht, Aarau, S. 107-114.

Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (1993)

Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen - Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 3-70.

Besselmann, K.; Friedrich, W. (1987)

Innovation und Qualifikation in Klein- und Mittelbetrieben - Teil II Strategien zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Untersuchung im Auftrag des RKW, Köln.

Bickel, W. (1981)

Der gewerbliche Mittelstand heute - Definition und Einordnung, ZO, Nr. 4, S. 181-184.

Boes, A.; Knöß, P.; Nispel, A. (1991)

Personalentwicklung und Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Eschborn.

Brown, A.; van der Wiele, T.; Loughton, K. (1997)

Smaller enterprises' experiences with ISO 9000, International Journal of Quality & Reliability Management, Nr. 3, S. 273-285.

Bussiek, J. (1996)

Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien.

Clasen, J. P. (1992)

Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.

Dubs, R. (1996)

Schlüsselqualifikationen - werden wir erneut um eine Illusion ärmer?, in: Gonon, P. (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen kontrovers : eine Bilanz aus kontroverser Sicht, Aarau, S. 49-56.

Eckardstein, D. v. (1988)

Neue Akzente in der künftigen Personalpolitik mittelständischer Unternehmen?, in: Berthel, J. (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen - Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokio, S. 58-67.

Frank, G. P. (1996)

Defizite in der betrieblichen Weiterbildung bei kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Studie mit Unternehmensbefragung, Berlin.

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion: Erkenntnisse aus 47 internationalen Experteninterviews unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Göttingen.

Gantzel, K.-J. (1962)

Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln, Opladen.

Gerstenmaier, J.; Mandl, H. (1995)

Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive, Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 6, S. 867-888.

Großmann, A. (1998)

Flexibles Qualitätsmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen, Kassel.

Gustafsson, R.; Klefsjö, B.; Berggren, E.; Gransfors-Wellemets, U. (2001)

Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organisations, TQM Magazine, Nr. 4, S. 232-246.

Hamer, E. (1987)

Das Mittelständische Unternehmen: Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart.

Hennings, R. (1983)

Entwicklung und Deckung des Kapitalbedarfs kleiner und mittlerer Unternehmen im Innovationsprozess, Frankfurt.

Hinderer, M. (1984)

Die mittelständische Unternehmung: Selbstverständnis in der Marktwirtschaft; Analyse und Strategie, München.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn; Hauser, H.-E. (2000)

SMEs in Germany - Facts and Figures 2000, Bonn.

International Standards Organization (2000)

DIN EN ISO 9001:2000. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen.

Jenner, F. (1996)

Umweltbewusstes Management für Klein und Mittelunternehmen (KMU) der Güterproduktion, Bern, Stuttgart, Wien.

Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000)

Lernen kleine Unternehmen anders?, Berlin.

Ketting, M. (1999)

Geschichte des Qualitätsmanagements, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, München, Wien, S. 17-30.

Link, J. (1988)

Moderne Planungsmethoden im Mittelstand. Beispiele und konzeptionelle Überlegungen, Heidelberg.

Malorny, C. (1999)

TQM umsetzen: Weltklasse neu definieren, Leistungsoffensiven einleiten, business excellence erreichen, Stuttgart.

Mandl, H.; Gruber, H.; Renkl, A. (1993)

Das träge Wissen, Psychologie Heute, Nr. 20, S. 64-69.

Mank, P. (1991)

Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen. Eigenarten - Versäumnisse - Chancen, Frankfurt a. M.

Meier, H. (1991)

Personalentwicklung: Konzept, Leitfaden und Checklisten für Klein- und Mittelbetriebe, Wiesbaden.

Novello-von Bescherer, W.; Zaremba, H. J. (1996)

"Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!": was Qualitätsmanagement und betriebliche Weiterbildung miteinander zu tun haben, Bielefeld.

Petrick, K.; Reihlen, H. (1999)

Qualitätsmanagement und Normung, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, München, Wien, S. 73-92.

Pfeifer, T. (1996)

Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken, München, Wien.

Pfohl, H.-C. (1997a)

Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, S. 1-26.

Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1997b)

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin.

Pischon, A. (1999)

Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin et. al.

Rössl, D.; Seidl, F. (2000)

ISO-9000 in KMU: Ein Instrument der verständigungsorientierten oder des mechanistischen Managementparadigmas?, Internationales Gewerbearchiv, Nr. 1, S. 12-29.

Rützler, P. (1997)

Qualitätszertifizierung nach ISO 9000 für KMU: Zeitverschwendung oder Erfolgsfaktor?, Schweizer Maschinenmarkt, Nr. 32/33, S. 12-15.

Saatweber, J. (1994)

Inhalt und Zielsetzung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß den Normen DIN ISO 9000 bis 9004, in: Stauss, B. (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management, Wiesbaden, S. 63-92.

Stauss, B. (1994)

Qualitätsmanagement und Zertifizierung als unternehmerische Herausforderung: Eine Einführung in den Sammelband, in: Stauss, B. (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management, Wiesbaden, S.11-26.

van der Wiele, T.; Brown, A. (1998)

Venturing down the TQM path for SME's, International Small Business Journal, Nr. 2, S. 50-68.

Wank, L. (1994)

Zur Implementation betriebswirtschaftlicher Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen: Barrieren, Hemmnisse, Strategien, München.

Weber, T. (1989)

Wettbewerbsvorteil durch Personalcomputer - Ein Konzept für den strategischen PC-Einsatz in Kleinbetrieben, Frankfurt a. M.

Welsh, J. A.; White, J. F. (1981)

A small business is not a little big business, Harvard Business review, Nr. 7, S. 18-28.

Wirth, B. (1995)

Strategieberatung von Klein- und Mittelunternehmen. Ein umfassendes Konzept zur Unterstützung von KMU bei der strategischen Führung, Hallstadt.

Wittlage, H. (1987)

Die Organisation mittelständischer Unternehmen, BFuP, Nr. 6, S. 562-583.

Wunder, H. (1995)

ISO 9000 - Entwicklung des Qualitätsmanagements und Vorteile ganzheitlichen Qualitätsmanagements, in: Feuchthofen, J. E.; Severing, E. (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied; Kriftel; Berlin, S. 127-137.

Zander, E. (1989)

Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg im Breisgau.

Integrierte Managementsysteme - Instrumente des Innovationsmanagements?

Stefanie Schwendt

1 Einleitung

Der Innovationsbegriff ist aus Sicht der Gesellschaft positiv belegt. Gesamtwirtschaftlich werden Innovationen als Mittel für ein stetiges Wachstum gewertet und wirtschaftspolitisch gefördert, um die Konjunktur anzukurbeln (Bandemer/Belzer, 1998, S. 155). Die Bedeutung aus einzelbetrieblicher Sicht liegt vor allem darin begründet, dass Innovationen die Möglichkeit zur Behauptung im Konkurrenzkampf des nationalen und internationalen Wettbewerbs bieten (Hinterhuber/Krauthammer, 2000, S. 27). Die Beschleunigung des Wandels im unternehmerischen Umfeld (z.B. durch die technologische Entwicklung, die Öffnung des europäischen Binnenmarktes, die zunehmende Globalisierung u.s.w.) trägt zudem dazu bei, dass sich der Wettbewerbsdruck auf das einzelne Unternehmen stetig erhöht. Die Relevanz von Innovationen als Erfolgsfaktor hat damit in den vergangenen Jahren sogar noch deutlich zugenommen (Hübner, 2002, S. 3).

Parallel existiert in der Praxis beginnend mit der Qualitätsbewegung in den fünfziger und sechziger Jahren ein Trend zur Einführung von themenzentrierten Managementsystemen. Am häufigsten handelt es sich um Qualitäts- oder Umweltmanagementsysteme, zunehmend verbreitet sind jedoch auch Systeme des Hygienemanagements oder der Arbeitssicherheit. Die Vielfalt externer Kundenanforderungen hat im Zeitablauf dazu geführt, dass viele Unternehmen gezwungen waren, mehrere Managementsysteme parallel einzuführen. Wie die Erfahrungen im Umgang mit dieser Systemvielfalt gezeigt haben, führte dieses "Nebeneinander" verschiedener Inhalte jedoch zu Redundanzen. Die erhofften positiven Auswirkungen der einzelnen Managementsysteme wurden z. B. durch Doppelarbeiten, mangelnde Transparenz und unklare Zuständigkeiten kompensiert oder blieben ganz aus. Die konsequente Antwort auf diese Problematik bestand in der Integration verschiedener Inhalte in ein einziges Managementsystem (Schwendt, 2002, S. 120). Verbunden ist hiermit die Absicht, eine Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Managementsystemen herbeizuführen. Darüber hinaus soll ein neues, übergeordnetes System entstehen, welches „mehr als die Summe seiner Teile“ ist. Schließlich soll auch eine Verschmelzung des Systems mit den realen Abläufen im Unternehmen erfolgen (Pischon, 1999, S. 277; Schwaninger, 1994, S. 46 - 48).

Wie eine internationale empirische Erhebung durch ein Forschungsteam des Instituts für Marketing und Handel der Universität Göttingen zum Thema "Integration" unter Experten im Herbst 2000 ergeben hat, werden sich Integrierte Managementsysteme (IMS) langfristig in der Praxis durchsetzen (Funck et al., 2001, S. 30). Unternehmerische Innovationsprozesse werden damit zukünftig verstärkt im Rahmen von IMS ablaufen. Vor diesem Hintergrund stellt sich daher die Frage, welche Auswirkungen IMS auf die betriebliche Innovationskraft haben können.

2 Innovation im Rahmen von IMS – Status Quo

Der Bedeutungszuwachs von Innovationen aus Unternehmenssicht spiegelt sich auch im Zusammenhang mit dem Thema "Integrierte Managementsysteme" wieder. Befragt nach den idealtypischen Eigenschaften eines IMS nannten die Experten im Rahmen der oben genannten schriftlichen Befragung die Innovationsförderung nach der Prozessorientierung als zweitwichtigstes Charakteristikum von IMS (Funck et al., 2001, S. 25).

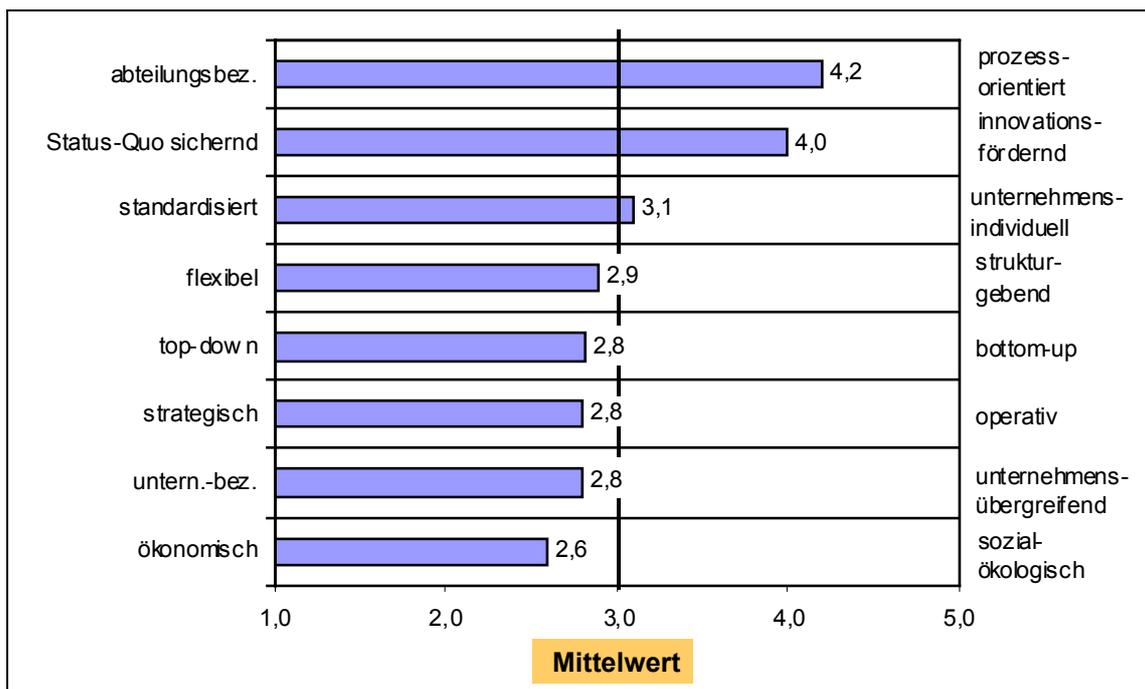


Abbildung 1: Idealtypische Eigenschaften eines IMS (Funck et al., 2001, S. 25)

Darüber hinaus wurde im Rahmen einer weiteren Frage die Innovationsförderung nicht nur als zukünftige wichtige Eigenschaft von IMS bewertet, sondern IMS wurde bereits nach aktuellem Stand eine positive Auswirkung auf die unternehmerische Innovationskraft zugeschrieben (auch themenzentrierte Managementsysteme für die Bereiche Qualität, Umwelt, Soziales, Arbeitssicherheit und Hygiene wurden in dieser Hinsicht grundsätzlich positiv bewertet) (Funck et al., 2001, S. 19). Dieses Ergebnis wurde im Verlauf von 47 Einzelinterviews, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse der schriftli-

chen Befragung mit ausgewählten Experten im Herbst 2001 durchgeführt wurden, mehrheitlich untermauert. Die Annahme der Forschungsgruppe, dass IMS potenziell eine innovationsfördernde Wirkung haben, wurde somit bestätigt. Eine Diskussion der konkreten Ansatzpunkte des Innovationsmanagements erfolgt im nächsten Abschnitt.

3 Ansatzpunkte der Innovationsförderung in IMS

Unter dem Innovationsbegriff werden in der Innovationsforschung i.d.R. verschiedene Innovationsarten zusammengefasst. Am weitesten verbreitet ist dabei eine Differenzierung zwischen marktseitigen Produktinnovationen (wobei es sich sowohl um materielle oder immaterielle Leistungen eines Unternehmens handeln kann) sowie unternehmensinternen Prozess-, Sozial- oder organisatorischen Innovationen (Thom, 1980, S. 39). Für ein Unternehmen bedeuten Innovationen die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen, die darauf gerichtet sind, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erreichen (Vahs/Burmester, 1999, S. 1 f.).

Die dargestellte Definition macht deutlich, dass man Innovationen sowohl aus einer prozessorientierten Sicht (Innovationsprozess) als auch aus einer ergebnisorientierten Sicht (Innovation als Ergebnis des Innovationsprozesses) betrachten kann (Gerpott, 1999, S. 39 ff.). Unterschiedliche Rahmenbedingungen können den Prozessverlauf determinieren und zu verschiedenen Prozessergebnissen führen. "Innovationsmanagement ist damit die dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen (Hausschild, 1997, S. 25)."

Dass bei der Umsetzung jeder einzelnen innovativen Idee die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens vollständig neu generiert werden muss, erscheint jedoch auf Grund der gestiegenen Relevanz von Innovationen wenig sinnvoll. "Usually too much attention is paid to solving problems, and too little to increasing the problem-solving capability of the organisation (Blauw, 1988, S. 114 f.)." Innovationsmanagement sollte daher über die Gestaltung einzelner Innovationsprozesse hinaus im Sinne einer Querschnittsfunktion (Pleschak/Sabisch, 1996, S. 7) eine ständige Innovationsbereitschaft im gesamten Unternehmen fördern (Zwetsloot, 2001, S. 208).

Folgt man einem derartigen Begriffsverständnis, so wird klar, dass es im Unternehmen zu stetigen Wechselwirkungen zwischen dem Innovationsmanagement einerseits und dem Integrierten Managementsystem andererseits kommt. Abb. 2 stellt diesen Wirkungszusammenhang in vereinfachter Form dar. Das Ergebnis einer differenzierteren Analyse dieses Wirkungsgefüges (aufbauend auf den oben angesprochenen Experteninterviews sowie einer umfangreichen Literaturrecherche) wird nachfolgend unterteilt nach den Bereichen Unternehmensführung, Organisationsstruktur, Personalführung sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen dargestellt.

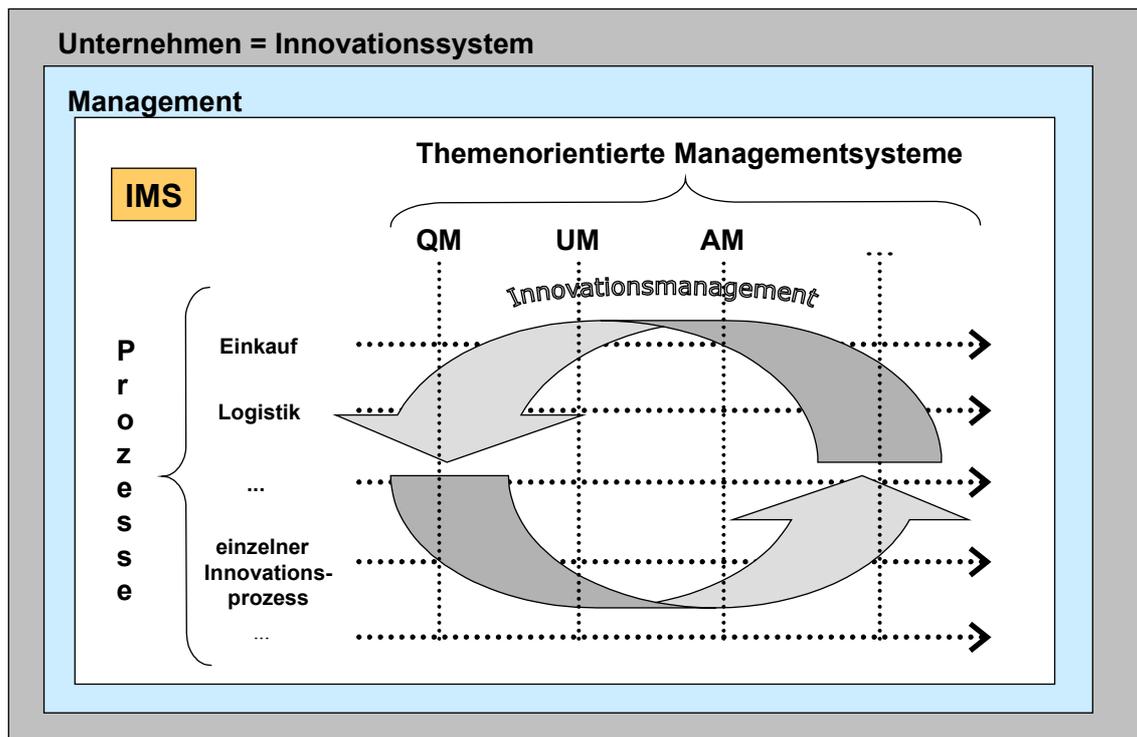


Abbildung. 2: Innovationsmanagement in IMS
(in Anlehnung an: Funck/Schwendt, 2001, S. 100)

3.1 Unternehmensführung

Das Verhalten der Führungspersonen in einem Unternehmen hat einen besonders hohen Einfluss auf die betriebliche Innovationskraft. In Theorie und Praxis wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der innovativen Unternehmenskultur genannt (Pullig, 2000). Von zentraler Bedeutung ist eine glaubhaft vorgelebte innovative Grundeinstellung sowie die Bereitschaft zur vorbehaltlosen Diskussion neuer Ideen (Cottam et al., 2001, S. 88). Neben diesen kulturellen Faktoren ist außerdem eine formale Verankerung der Innovationsorientierung notwendig.

In IMS kann das Streben nach Business Excellence und kontinuierlicher Verbesserung eine Signalwirkung entfalten. Je nach Commitment der Führungskräfte wird es möglich, Innovationen im Sinne von Veränderungen als positive Herausforderungen zu bewerten und im gesamten Unternehmen zu kommunizieren, dass sie einen höheren Stellenwert als Routinearbeiten haben (Martensen/Dahlgaard, 1999b, S. 878 ff.). Die Integration ist auch für die strategische Unternehmensführung eines Unternehmens bedeutsam. Ein integriertes Zielsystem sowie eine integrierte Unternehmensphilosophie wurden von Seiten der Praxis als wichtigste Objektbereiche der Integration definiert (Funck et al., 2001, S. 24). Hier bieten sich wichtige Ansatzpunkte für das Innovationsmanagement. Eine Verankerung des Innovationsziels in der Unternehmensphilosophie (Bleicher, 1995, S. 640; Martensen/Dahlgaard, 1999a, S. 734) im Zuge eines Integrationsprojekts

kann zu einer Institutionalisierung des Innovationsbewusstseins führen. Das streng entscheidungsorientierte Vorgehen in einem Managementsystem (i.S.v. Zielvereinbarungen und deren kontinuierlicher Überprüfung) fördert außerdem die Zielorientierung in Bezug auf die definierten Innovationsziele (Funck et al., 2002, S. 13).

3.2 Organisationsstruktur

Die optimale Gestaltung der Organisationsstruktur zur Förderung der betrieblichen Innovationskraft (z. B. im Hinblick auf Zentralisierungsgrad, Formalisierung, Arbeitsteilung, Hierarchisierung u.s.w.) wird im Rahmen der Innovationsforschung seit langer Zeit diskutiert (siehe z. B.: Meier, 1982). Bereits zu Beginn dieser Diskussion wurde dabei durch BURNS/STALKER die Verbindung zum Themenfeld "Managementsysteme" hergestellt (Burns/Stalker, 1961). Unter anderem aus ihrer Differenzierung zwischen "mechanistischem Managementsystem" und "organischem Managementsystem" entwickelte sich im Zeitablauf die Annahme, dass eine Organisationsstruktur entweder ausschließlich auf die Abwicklung von Routineaufgaben oder aber auf die Erfüllung von innovativen Ausgaben ausgerichtet sein könne (Hauschild, 1997, S. 115).

Bei einer Beurteilung der (organisatorischen) Vor- und Nachteile von IMS ist die Frage ebenfalls von Relevanz, ob Standardisierung und Innovation als Widerspruch (Gussmann, 1988, S. 180 ff.) zu sehen sind. Bisherige Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch, dass dieser Widerspruch nicht existent ist. Zwar wird einheitlich die Meinung vertreten, dass zur Generierung von innovativen Ideen Freiräume für Kreativität und Spontaneität notwendig sind. Diese Freiräume sollten jedoch auch im Rahmen eines IMS gegeben sein. Ist dies nicht der Fall, so ist dies vor allem auf Fehler bei der Systemimplementierung, wie z. B. auf eine zu starke Betonung der Dokumentation, zurückzuführen. Vorteilhaft wird die Standardisierung von Abläufen im Zusammenhang mit der Phase der Ideenumsetzung bewertet. Hier handelt es sich (nicht bezogen auf Inhalte, sondern Prozessabläufe) um Routine, die im Rahmen eines IMS festgelegt, verankert und damit auch beschleunigt werden kann (Funck et al., 2002, S. 14 ff.).

Diese Sichtweise wird grundsätzlich in der Literatur gestützt (Thom, 1983, S. 8). Aus prozessorientierter Sicht wird im Rahmen der Innovationsforschung jedoch unter dem Stichwort "organisatorisches Dilemma" ein weiterer Widerspruch konstatiert. Während die geforderten Freiräume zu Beginn des Innovationsprozesses (Ideenfindung) nämlich eine unbürokratische Organisationsstruktur erfordern, sollte sich diese gegen Ende (Ideenumsetzung) durch eine exakt entgegengesetzte Ausprägung der Gestaltungselemente auszeichnen (Osterloh, 1993, S. 214 f.). Standardisierte Abläufe in IMS wären

dieser Sichtweise folgend also nur für den letzten Abschnitt des Innovationsprozesses sinnvoll.

Von Seiten der Praxis wurden hier jedoch z.T. gegensätzliche Erfahrungen gemacht. So wird ein hoher Formalisierungsgrad als vorteilhaft angesehen, weil er zu gedanklicher Strukturierung führen kann und damit neue Ideen fördert (Funck et al., 2002, S. 15; siehe dazu auch: Schwaderlapp, 1999, S. 18). Darüber hinaus wird insbesondere in der Implementierungsphase von IMS die Ablauforganisation eines Unternehmens einer Schwachstellenanalyse unterzogen, die häufig in einer Reorganisation mündet (somit also zu organisatorischen Innovationen führen kann). Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an dieser Analyse erhöht die Transparenz hinsichtlich der Ablauforganisation. Da die Mitarbeiter im Zeitablauf motiviert werden, das IMS weiterzuentwickeln (im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) kommt es zu einer stetigen Reflexion und Optimierung der Prozesse (Funck et al., 2002, S. 13). Auch in der Phase der Ideenfindung kann die Standardisierung von Abläufen in einem IMS damit eine unterstützende Wirkung auf den Innovationsprozess haben.

3.3 Personalführung

Innovationen sind in einem Unternehmen häufig nicht willkommen, weil sie eine Veränderung der bisherigen Abläufe bedeuten (Hauschild, 1997, S. 128). „Tiefgreifender Wandel (...) ist nicht nur mit Veränderungen von Strukturen, Prozessen und Systemen zu erreichen. (...) Vielmehr ist häufig ein grundlegendes Umdenken und Umorientieren der Beteiligten erforderlich (Krüger, 1996, S. 1 f.).“ Der Innovationserfolg hängt somit maßgeblich von den Mitarbeitern eines Unternehmens ab und kann durch Barrieren des „Nicht-Wissens“ und „Nicht-Wollens“ behindert werden (Witte, 1973, S. 5 ff.).

Zum Abbau der Willens-Barrieren sind durch die Unternehmensführung bestimmte Voraussetzungen zu schaffen. Grundsätzlich gilt es, die Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Ideen zu motivieren. Dies kann z. B. im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens oder im Kreis sogenannter „Innovationszirkel“ erfolgen (Hauschild, 1997, S. 238). Konsequenter Weise bedeutet dies aber, dass hierfür notwendige Freiräume auch geschaffen werden müssen (Ahmed, 1998, S. 35). Werden innovative Ideen bis zur Umsetzung gebracht, so ist es außerdem wichtig, die Leistung beteiligter Mitarbeiter angemessen zu honorieren (z. B. über Anreizsysteme). Gelegentliche Fehlschläge müssen im Umkehrschluss ebenfalls toleriert werden (Jackson/Schuler, 2000, S. 47 ff.). Barrieren des Nicht-Wissens können über die Förderung von Kreativität und systemischem Denken im Rahmen von Weiterbildungen abgebaut werden (Hauschild, 1997, S. 304).

In IMS können die genannten Einflussfaktoren der Innovationsbereitschaft potenziell positiv beeinflusst werden. Grundsätzlich werden die Mitarbeiter in (Integrierten) Managementsystemen als wichtiges Potenzial bewertet und dementsprechend gefördert (Zwetsloot, 2001). Schulungsmaßnahmen sind ein fundamentaler Bestandteil von IMS, so dass sich die Möglichkeit einer gezielten Vermittlung von Kreativitätstechniken und Problemlösungsmethoden bietet. Durch Qualitätszirkel oder betriebliches Vorschlagswesen kann der Innovationsgedanke zusätzlich verankert werden (Funck et al., 2002, S. 14). Die aktive Beteiligung am Prozess der kontinuierlichen Verbesserung kann außerdem als Motivationsfaktor in Bezug auf die selbständige Suche nach innovativen Ideen wirken (Jackson/Schuler, 2000, S. 333).

3.4 Informations- und Kommunikationsstrukturen

Der gesamte Innovationsprozess wird von informationsverarbeitenden Prozessen begleitet (de Pay, 1995, S. 23 - 30). Innovationsmanagement ist damit immer auch Informationsmanagement. Eine gezielte Informationssuche trägt dazu bei, dass Innovationsbedarfe frühzeitig erkannt werden und somit den Anstoß für den Innovationsprozess geben (Köhler, 1991, S. 13). Über die reine Informationsbeschaffung hinaus ist jedoch auch die Informationsübermittlung relevant (Berthel, 1987, S. 10). Wie sich in der Praxis zeigt, ist der Informationsfluss für innovative Ideen jedoch häufig suboptimal gestaltet (Funck et al., 2002, S. 14). Die Informations- und Kommunikationsstrukturen können somit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erheblich beeinflussen. Von Vorteil werden von Seiten der Innovationsforschung besonders am Anfang des Innovationsprozesses informelle Kommunikationsstrukturen sowie im Rahmen der unternehmensübergreifenden Kommunikation der Aufbau von partnerschaftlichen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten angesehen (Meier, 1982, S. 183).

IMS können einen Beitrag leisten, die Informations- und Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens innovationsfördernd zu gestalten. Die Integration verschiedener Inhalte im Rahmen von IMS kann zu einer Perspektivenerweiterung führen (Funck et al., 2002, S. 13). Informationen werden in einem erweiterten Kontext anders wahrgenommen und bewertet, so dass sich vielfältige Ansatzpunkte für neue Ideen bieten. Die Tatsache, dass IMS in der Regel prozessorientiert eingeführt werden, trägt außerdem dazu bei, dass Schnittstellenprobleme abgebaut werden können (Funck et al., 2001, S. 25 u. 21). Der Informationsfluss für neue Ideen wird damit tendenziell verbessert. Zudem ist der Gedanke der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung vor allem in qualitätsbasierten IMS verankert, was ebenfalls zur Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen beitragen kann. Besonders positiv wird von Seiten der Praxis die Stärkung der Kundenorientierung angesehen. Dies kann sich z.B. über regelmäßige Kundenbefragungen oder eine gezielte Auswertung von Beschwerden ausdrücken.

Einige Standards, auf deren Grundlage IMS verstärkt aufgebaut werden (wie z.B. die ISO 9001 : 2000), fordern die Verifizierung und Validierung neuer Entwicklungen. Auf diese Weise wird der Kunde in den Innovationsprozess integriert, und es kann verhindert werden, dass neue Leistungen am Kunden "vorbeientwickelt" werden (Funck et al., 2002, S. 15).

4 Innovationen im Rahmen von IMS – Quo vadis?

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, bieten sich innerhalb von IMS vielfältige Ansatzpunkte zur Steigerung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit. Es wäre jedoch falsch, die Wechselwirkungen zwischen IMS und Innovationsfunktion unkritisch zu betrachten.

Zwar wurde, wie sich im Rahmen der oben genannten schriftlichen Befragung gezeigt hat, die Innovationsförderung von Seiten der Praxis als zweitwichtigste Eigenschaft eines idealtypischen IMS bewertet. Gleichzeitig wurde diese jedoch zusammen mit der Möglichkeit zur Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Umfeldbedingungen von zehn Argumenten als der momentan am wenigsten wichtige Grund für die Einführung eines IMS bewertet (Funck et al., 2001, S. 21). Eine weitere Untersuchung in Bezug auf Umweltmanagementsysteme in der Schweiz kam zu dem Ergebnis, dass das Erreichen von Innovationen eine große, aber bislang unerfüllte Herausforderung darstellt (Dyllick/Hamschmidt, 2000, S. 84 u. 109). Die Innovationspotenziale von IMS werden somit bisher nicht ausgeschöpft.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, wie die Diskrepanz zwischen Erwartungshaltung in Bezug auf die Innovationsförderung durch IMS einerseits und praktischen Erfahrungen andererseits zustande kommt, und wie sie sich überbrücken lässt.

Grundsätzlich lässt sich vermuten, dass sowohl themenzentrierte Managementsysteme als auch IMS zu stark operativ ausgerichtet sind. Moderne Konzepte hingegen gehen davon aus, dass sich Managemententscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen der Komplexität und Reichweite bewegen müssen (Dyllick/Hamschmidt, 2000, S. 108 ff.). Besonders im Hinblick auf die Entwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist eine langfristige, d.h. strategische und normative Ausrichtung des Managements notwendig (Schwaninger, 1994, S. 265). Dies ist auch bei der Konzeption, Umsetzung und Aufrechterhaltung von (Integrierten) Managementsystemen zu berücksichtigen. Um die Innovationspotenziale von IMS nutzen zu können, sollten diese nicht zu operativen Instrumenten der Vollzugserfüllung degradiert werden.

Im Kern geht es darum, einen sinnvollen Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Veränderung (Bleicher, 1995, S. 311; Schwaninger, 1994, S. 252) zu finden. In der Literatur wird in der Regel die Meinung vertreten, dass sich ein

Netzwerk gegenseitiger Beziehungen (Bleicher, 1995, S. 579) und muss damit mehr sein als die Addition verschiedener Inhalte. Eine perfekte Integration ist erst dann erreicht, wenn alle Organisationsmitglieder auf Basis gemeinsamer Informationen zusammen auf die Ziele einer Organisation hinarbeiten (Funck et al., 2002, S. 6).

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, ein IMS nicht isoliert zu betrachten, sondern es in den Gesamtkontext des allgemeinen Managements des Unternehmens einzubetten.

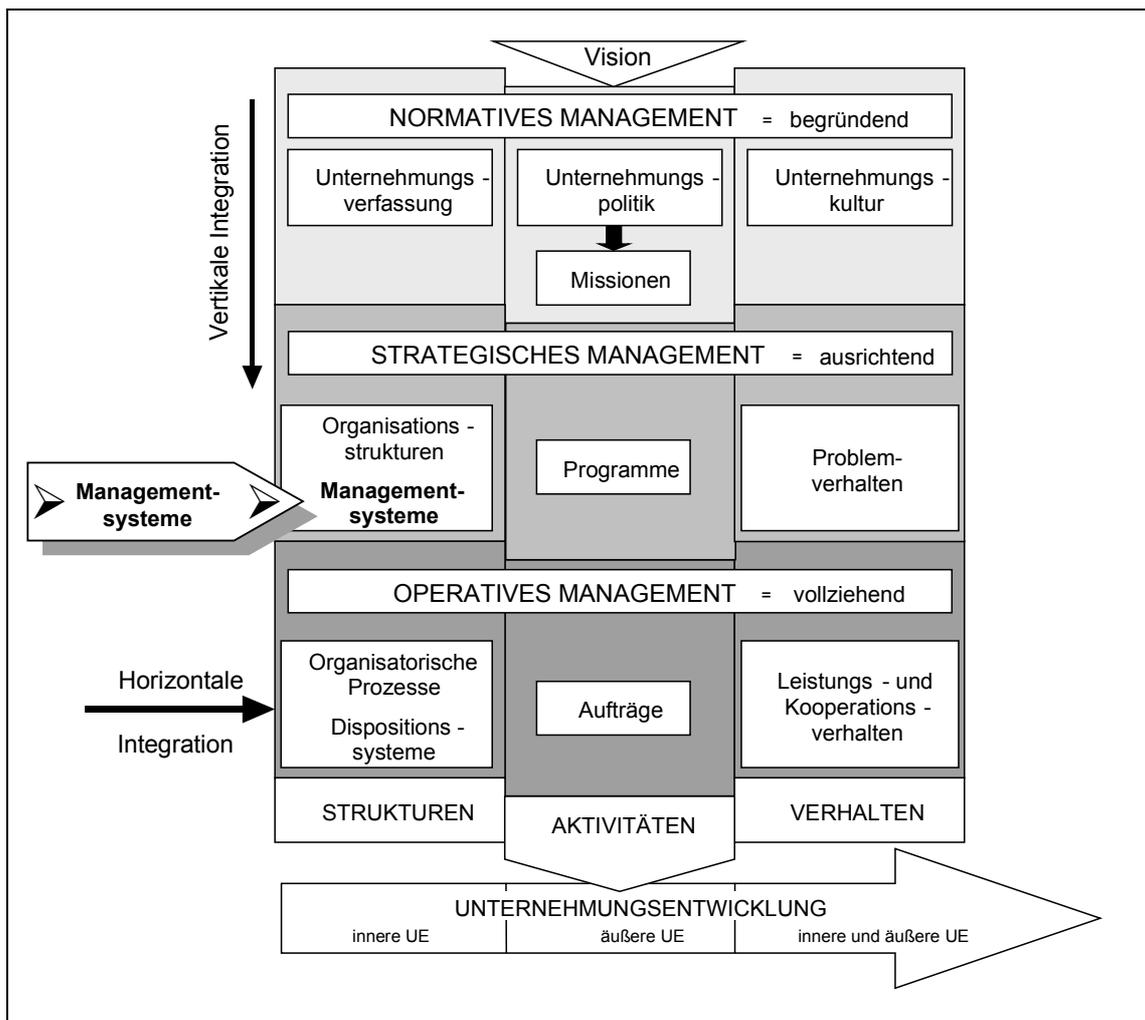


Abbildung 4: Das St. Galler Management-Konzept nach BLEICHER (Bleicher, 2002, S. 3)

Mit Hilfe eines theoretischen Bezugsrahmens wie dem St. Galler Management-Konzept (vgl. Abb. 4) wird eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht, die vor allem gegenseitige Abhängigkeiten im Auge hat. Der Tatsache, dass sich der Wandel im Umfeld eines Unternehmens zunehmend beschleunigt, wird durch die Zielsetzung Rechnung getragen, dass die Unternehmensentwicklung im Zeitablauf durch eine erhöhte Innovationsfähigkeit und Flexibilität gesichert wird (Ulrich, 2001, S. 568). Besonders bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die stärkere Betonung des normativen Managements (Bleicher, 1995, S. 16 - 18), welches über die generellen Ziele der Unternehmung

begründend für alle Aktivitäten ist. Aufgabe des strategischen Managements ist es hingegen, ausrichtend auf diese Aktivitäten einzuwirken (Bleicher, 1995, S. 74 - 76).

Auf dieser strategischen Ebene des St. Galler Management-Konzepts sind (Integrierte) Managementsysteme einzuordnen, welche im Verbund mit strukturellen Regelungen zur Zielerreichung beitragen sollen. Sie haben die Funktion als Diagnose-, Planungs- und Kontrollsysteme der Formulierung strategischer Konzepte und der Kontrolle ihres operativen Vollzugs zu dienen (Bleicher, 1995, S. 348 ff.). Durch das im Rahmen dieses Konzeptes verfolgte Prinzip des Systemdenkens wird das gedankliche Wechselspiel zwischen Teil (IMS) und Ganzheit (übergreifendes allgemeines Management), das Einordnen von Teilerkenntnissen in ein Gesamtkonzept sowie das wechselseitige Denken auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen möglich (Bleicher, 1995, S. 71; Ulrich/Krieg, 1974, S. 11). Der Gefahr einer isolierten Handhabung von IMS kann auf diese Weise vorgebeugt werden.

Da es sich beim St. Galler Management-Konzept um ein integratives Gesamtkonzept handelt, welches das systematische Durchdenken von Managementproblemen ermöglichen soll, kann es keine spezifischen Lösungen für eine konkrete Problemsituation bieten (Bleicher, 1995, S. 16). Wie sich ein derartiger Bezugsrahmen speziell im Hinblick auf die konkrete Konzeption, Umsetzung und Aufrechterhaltung von IMS einerseits und unternehmerisches Innovationsmanagement andererseits sowie die entstehenden Wechselwirkungen nutzen lässt, bleibt daher eine offene Forschungsfrage, deren gezielte Antwort bisher noch aussteht.

Literatur

Ahmed, P. K. (1998)

Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, Nr. 1, S. 30 - 43.

Bandemer, S. v.; Belzer, V. (1998)

Innovationsstrategien, Wachstum und Beschäftigung, in: Lehner, F. (Hrsg.), *Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie*, München, S. 155 - 195.

Berthel, J. (1987)

Verhindern Führungsdefizite Innovationen? Innovationsorientierung in der Unternehmensführung, *zfo*, Nr. 1, S. 5 - 13.

Blauw, J. N. (1988)

The Journey Towards Quality; Total Quality Management and Innovation, de Lier.

Bleicher, K. (1995)

Das Konzept integriertes Management, New York, Frankfurt.

Bleicher, K. (2002)

Integriertes Management als Herausforderung, in: Schwendt, S.; Funck, D. (Hrsg.), *Integrierte Managementsysteme - Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen*, Heidelberg, S. 1 - 23.

Burns, T.; Stalker, G. M. (1961)

The Management of Innovation, London.

Cottam, A.; Ensor, J.; Band, C. (2001)

A benchmark study of strategic commitment to innovation, *International Journal of Innovation Management*, Nr. 2, S. 88 - 94.

de Pay, D. (1995)

Informationsmanagement von Innovationen, Wiesbaden.

Dyllick, T.; Hamschmidt, J. (2000)

Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen - Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich.

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion - Aussagen aus 47 internationalen Experteninterviews unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Göttingen.

Funck, D.; Mayer, M.; Schwendt, S. (2001)

Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung - Stand und Entwicklung im Handels- und Dienstleistungssektor, Göttingen.

Funck, D.; Schwendt, S. (2001)

Wissensmanagement im Rahmen von Integrierten Managementsystemen - Wege zur Etablierung ökologischer Innovationsprozesse, in: Tochtermann, K.; Riekert, W.-F. (Hrsg.), *Neue Methoden für das Wissensmanagement im Umweltschutz*, Marburg, S. 97 - 110.

Gerpott, T. (1999)

Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, Stuttgart.

Gussmann, B. (1988)

Innovationsfördernde Unternehmenskultur: die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, Berlin.

Hausschild, J. (1997)

Innovationsmanagement, München.

Hinterhuber, H. H.; Krauthammer, E. (2000)

Innovatives Unternehmertum - die richtigen Prioritäten setzen, in: Berndt, R. (Hrsg.), Innovatives Management, Berlin, S. 26 - 42.

Hübner, H. (2002)

Integratives Innovationsmanagement, Berlin.

Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (2000)

Managing Human Resources for Innovation and Learning, in: Berndt, R. (Hrsg.), Innovatives Management, Berlin, S. 327 - 356.

Köhler, R. (1991)

Strategische Früherkennung für die Planung von Produktinnovationen, Thesis, Nr. 4, S. 9 - 14.

Krüger, W. (1996)

Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements. Arbeitspapier Nr. 1/96 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II der Justus Liebig-Universität Giessen, Giessen.

Martensen, A.; Dahlgaard, J. J. (1999a)

Strategy and planning for innovation management - a business excellence approach, International Journal of Quality & Reliability Management, Nr. 8, S. 734 - 755.

Martensen, A.; Dahlgaard, J. J. (1999b)

Strategy and planning for innovation management - supported by creative and learning organisations, International Journal of Quality & Reliability Management, Nr. 9, S. 878 - 891.

Meier, B. (1982)

Die Bedeutung der Organisationsstruktur für Innovationsprozesse, in: Corsten, H.; Engeleiter, H.-J. (Hrsg.), Innovation und Technologietransfer, Berlin, S. 173 - 200.

Osterloh, M. (1993)

Innovation und Routine. Das organisatorische Dilemma in klassischer und neuer Sicht, zfo, Nr. 4, S. 214 - 220.

Pischon, A. (1999)

Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin.

Pleschak, F.; Sabisch, H. (1996)

Innovationsmanagement, Stuttgart.

Pullig, K.-K. (2000)

Innovative Unternehmenskulturen - Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen, Leonberg.

Schwaderlapp, R. (1999)

Die organisatorische Funktionalität formaler Umweltmanagementsysteme, UWF, Nr. 1, S. 14 -17.

Schwaninger, M. (1994)

Managementsysteme, Frankfurt a. M., New York.

Schwendt, S. (2002)

Integrierte Managementsysteme in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, in: Schwendt, S.; Funck, D. (Hrsg.), Integrierte Managementsysteme - Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen, Heidelberg, S. 119 - 132.

Thom, N. (1980)

Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, Königstein/Ts.

Thom, N. (1983)

Innovations-Management - Herausforderungen für den Organisator, zfo, Nr. 1, S. 4 - 10.

Ulrich, H. (2001)

Reflexionen über Wandel und Management, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Systemorientiertes Management - Das Werk von Hans Ulrich, Bern, S. 563 - 586.

Ulrich, H.; Krieg, W. (1974)

Das St. Galler Management-Modell, Bern.

Vahs, D.; Burmester, R. (1999)

Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart.

Witte, E. (1973)

Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen.

Zwetsloot, G. (2001)

The management of innovation by frontrunner companies in environmental management and health safety, Environmental Management and Health, Nr. 2, S. 207 - 214.

Autoren

Dipl. Math. Helge Braunholz

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet, Produktsicherheit und Qualitätswesen der Universität Wuppertal. Forschungsschwerpunkt: Informationsflussanalysen und Managementsysteme. E-Mail: braunhol@uni-wuppertal.de

Dipl.-Hdl. Astrid Friese

Geb. 1975 in Leinefelde. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Managementsysteme in KMU. E-Mail: afriese@gwdg.de

Dipl.-Ing. Markus Mayer

Geb. 1965 in Laupheim. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkt: Umwelt- und Qualitätsmanagement im Handel. E-Mail: mmayer@gwdg.de

Dr.-Ing. Sven K. Mertens

Geb. 1971 in Flensburg. Wissenschaftlicher Assistent am Fachgebiet, Produktsicherheit und Qualitätswesen der Universität Wuppertal, Forschungsschwerpunkt: Organisation von Integrierten Managementsystemen, E-Mail: sven@uni-wuppertal.de

Dipl.-Hdl. Martina Rohlfing

Geb. 1974 in Bad Oeynhausen. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme in KMU, Gestaltung von Lernprozessen. E-Mail: mrohlf@gwdg.de

Dipl.-Kff. Stefanie Schwendt

Geb. 1972 in Kassel. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Innovationsprozesse und Wissensmanagement im Handel. E-Mail: sschwen@gwdg.de

Dipl.-Ing. Antje Wank

Geb. 1969 in Greiz, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Produktsicherheit und Qualitätswesen an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal, Forschungsschwerpunkt: Kompetenzerwerb in Kooperationen im Prozess der Arbeit E-Mail: antje.wank@gmx.de

Adresse des Fachgebiets Produktsicherheit und Qualitätswesen

Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal
Fachbereich 14 Sicherheitstechnik
Fachgebiet Produktsicherheit und Qualitätswesen
Lehrstuhl Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer
Gaußstraße 20
D-42119 Wuppertal
Tel.: 0202 / 439-2061
Fax: 0202 / 439-2059
E-mail: winzer@uni-wuppertal.de
Internet: <http://www.uni-wuppertal.de/FB14/quali/index.html>

Adresse des Instituts für Marketing und Handel

Universität Göttingen
Institut für Marketing und Handel
Lehrstuhl Prof. Dr. Bartho Treis
Nikolausberger Weg 23
D-37073 Göttingen
Tel.: 0551 / 39-4447
Fax: 0551 / 39-4446
Lehrstuhl Prof. Dr. Treis: <http://www.handel.uni-goettingen.de>
E-mail: btreis@gwdg.de
Projektleitung Dr. Funck: dfunck@gwdg.de
Projekt: <http://www.ims-research.de>