



Gerald Lembke / Fabian Reinfeldt

Organisation und Management im Mittelstand

**Ergebnisse einer aktuellen Studie für
zukunftsgerichtete Organisationsentwicklung**



Gerald Lembke
Fabian Reinfeldt

Organisation und Management im Mittelstand

Ergebnisse einer aktuellen Studie für
zukunftsgerichtete Organisationsentwicklung



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckens und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Internet, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



© 2007 LearnAct Unternehmensentwicklung
und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden

Internet: <http://www.LearnAct-Verlag.de>

Lektorat: Dipl.-Kffr. Michaela John
Umschlaggestaltung: Matthias Schopf
Foto: Petra Engeljehring
Satz: LearnAct!, Wiesbaden
Druck: Software AG, Darmstadt

Printed in Germany

ISBN-10: 3938627034
ISBN-13: 978-3938627037

“DER MENSCH KENNT ALLE DINGE DER ERDE, ABER DEN MENSCHEN KENNT ER NICHT.“

JEREMIAS GOTTHELF (1797-1854)

Für Elena

Fabian Reinfeldt

Mainz, den 02.07.2007

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Lernen in Organisationen	10
2. Empirische Untersuchungen	21
2.1 Fragestellung	21
2.1.1 Fragebogendesign	22
2.1.2 Stichprobendesign	24
2.2 Beteiligte Unternehmen	25
2.3 Typisierung der Unternehmen	29
2.4 Personalentwicklungsstrategien und Wissensmanagement	34
2.5 Projektmanagement	38
2.6 Unternehmerische Werte	41
2.7 Unternehmerische Herausforderungen	44
2.8 Zusammenfassung	47
3. Der Mensch im Zentrum der Organisation	49
3.1 Problemstellung	49
3.2 Das AGIL - Schema	51
3.3 Hierarchische Systeme	60
3.4 Lernende Organisationen	70
3.4.1 Lernende Systeme	73
3.4.2 Die Synthese: Die Hypertextorganisation	79
4 Unternehmen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Ein Ausblick	92
Literaturverzeichnis:	99

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Organisationsstruktur der befragten Unternehmen	25
Abbildung 2: Führungspersonen	26
Abbildung 3: Anzahl Beschäftigte	27
Abbildung 4: Jahresumsatz	28
Abbildung 5: Anzahl Mitarbeiter für Organisationsfragen	29
Abbildung 6: Lernfähigkeit der Unternehmen	30
Abbildung 7: Organisationstypen: hierarchische und lernende Organisationen	32
Abbildung 8: Vorhandensein einer Personalentwicklungsstrategie	34
Abbildung 9: Die Personalentwicklungsstrategie	35
Abbildung 10: Informationsquelle zur Unternehmensweiterentwicklung	36
Abbildung 11: Informations- und Wissensorganisation	37
Abbildung 12: Projekthäufigkeit	38
Abbildung 13: Projektdefinition	39
Abbildung 14: Projekttreiber	40
Abbildung 15: Wichtigkeit der Werte im täglichen Miteinander	42
Abbildung 16: Organisationsformen als Herausforderungen der Zukunft	45
Abbildung 17: AGIL-Schema: Raum-zeitliche Differenzierung	53
Abbildung 18: Die Adaption	54
Abbildung 19: Die Zielerreichung	55
Abbildung 20: Die Integration	56
Abbildung 21: Die Strukturhaltung	58
Abbildung 22: Differenzierung des AGIL-Schemas	60
Abbildung 23: Linienorganisation	63
Abbildung 24: Adaption in der Linienorganisation	64
Abbildung 25: Zielerreichung in der Linienorganisation	65
Abbildung 26: Integration in der Linienorganisation	67
Abbildung 27: Strukturhaltung in der Linienorganisation	68
Abbildung 28: Netzwerkorganisation	71
Abbildung 29: Adaption in der lernenden Organisation	75
Abbildung 30: Zielerreichung in der lernenden Organisation	76
Abbildung 31: Integration in der lernenden Organisation	77
Abbildung 32: Strukturhaltung in der lernenden Organisation	79
Abbildung 33: Hypertextorganisation	81
Abbildung 34: Adaption in der Hypertextorganisation	83
Abbildung 35: Zielerreichung in der Hypertextorganisation	84
Abbildung 36: Integration in der Hypertextorganisation	85
Abbildung 37: Strukturhaltung in der Hypertextorganisation	87
Abbildung 38: Lernende Organisation Learn Act!	90

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

Abb.	Abbildung
aktual.	aktualisierte
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
erw.	erweiterte
et al.	und andere
evtl.	eventuell
f.	folgend(e)
ff.	fortfolgend(e)
ggf.	gegebenenfalls
Kap.	Kapitel
mgl.	möglich(er)
sog.	so genannte
Tab.	Tabelle
z. B.	zum Beispiel
u. w.	und weitere
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche

1. EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Durch die wirtschaftliche Entwicklung ist die heutige Arbeitswelt geprägt von ständigen Veränderungen. Immer schärfer werdende Wettbewerbsbedingungen und permanente Veränderungen zwingen Unternehmen dazu ihre Intelligenz, Kreativität und Reflexivität zu mobilisieren und zu nutzen. Die Organisationsstrukturen und -kulturen müssen solche Prozesse unterstützen, ermöglichen und fördern. Diese Anforderungen haben erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter und Manager, auf die Strategien, Strukturen, Prozesse und Kulturen der Unternehmen.

Schärfer werdende Wettbewerbsbedingungen zwingen zur permanenten Veränderung

Es vollzieht sich in Deutschland in zunehmendem Maße ein Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft und in Folge zur Informations- und Wissensgesellschaft. Ein Ende der Veränderung ist nicht in Sicht, im Gegenteil, es wird eine permanente Veränderung der Welt erwartet (vgl. Bittlingmayer 2001).

Wandel zur Wissensgesellschaft

Körperliche Arbeit wird noch weiter in den Hintergrund rücken und durch Maschinen ersetzt. Die Menschen müssen sich den neuen Gegebenheiten anpassen. Das Wissen des einzelnen Arbeiters stellt somit nicht nur einen optionalen Faktor dar, sondern wird zu einer Grundbedingung seiner beruflichen Existenz. Die Bedeutung des Wissens als Wettbewerbsvorteil nimmt einen immer höheren Stellenwert ein. Mitarbeiter und ihr Know-how sowie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln sich verstärkt zur wichtigsten Ressource in den Unternehmen. Es entstehen wissensabhängige Organisationen. Um langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich zukünftig intensiv mit der Thematik der Wissens-

Wissen wird zum Wettbewerbsvorteil

Wissensabhängige Organisationen

generierung und des Wissenserhalts innerhalb der Organisation beschäftigen (vgl. Lembke 1997, S. 1f).

Die Individuen sehen sich einem starken Kompetenzwettbewerb ausgesetzt. Der Wandel von Wissensgebieten und geforderten Fähigkeiten wird zum Alltag, neue Themenbereiche, wie das organisationale Lernen werden zu unverzichtbaren Kernkompetenzen. Die Mitarbeiter müssen sich den veränderten Anforderungen in zweierlei Hinsicht stellen. Zum einen werden Konzepte lebenslangen Lernens zur Grundvoraussetzung, um dem fortschreitenden Wandlungsprozess folgen zu können, zum anderen wird das Einarbeiten in immer neue, innovative Themengebiete nicht mehr die Ausnahme, sondern zunehmend die Regel sein. Aus unternehmerischer Perspektive müssen Strukturen geschaffen werden, die diesen Lernprozess befördern, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Organisationales Lernen wird zur Kernkompetenz

Es müssen Strukturen geschaffen werden, die den Lernprozess befördern

Es wird an Organisationen der Anspruch erhoben sich zu wandlungsfähigen Einheiten zu gestalten, womit sie einem großen Innovationsdruck und der permanenten Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit ausgesetzt sind. Die technische und gesellschaftliche Entwicklungsgeschwindigkeit von Produkten hat sich in enormem Maße erhöht. Bedingt durch die technisch einfacheren kostengünstigeren und flexibleren Herstellungsverfahren ist es in relativ kurzer Zeit möglich, ein neues Produkt in Massenfertigung herzustellen. Es verkleinern sich somit nicht nur die Innovationszyklen, sondern auch die Abstände zwischen diesen. Die Potenz, die Kreativität und die Fähigkeit der Mitarbeiter diese zu schaffen, muss entweder gegeben sein, oder durch organisationale Strukturen unterstützt und durch organisationales Lernen trainiert werden.

Organisationen müssen sich zu wandlungsfähigen Einheiten gestalten

Die Kreativität der Mitarbeiter muss durch organisationale Strukturen unterstützt werden

In diesem Zusammenhang ist außerdem die Auswirkung der Globalisierung zu erwähnen. Sie führt einerseits zur Entstehung eines neuen globalen Marktes, der Unternehmen neue Chancen, neue Absatzorte und eine wesentliche höhere Anzahl von potentiellen Kunden bietet. Aufgrund dieser Entwicklung existiert jedoch andererseits Konkurrenz nicht nur regional oder national, sondern global. Die Anforderungen

Konkurrenz existiert global

an die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation und ihrer Mitarbeiter erreicht dadurch ein bisher nicht gekanntes Ausmaß.

Auch Culen meint, dass der schnelle technologische Fortschritt, der wachsende Druck in Bezug auf Innovationen und flexible Kundenlösungen in einem dynamischen, komplexen und unberechenbaren Umfeld mit hoher Wettbewerbsintensität zu einem grundlegenden Umdenken in der Organisation arbeitsteiliger Prozesse zwingen (vgl. J. Culen 2006; S. 38). Demnach müssen erfolgreiche Unternehmen Forschung und Entwicklung betreiben, neue Produktstrategien aufbauen, genügend für ihre Produkte werben und sie international vermarkten. Die Voraussetzung für die Fokussierung auf unternehmerische Innovationsprozesse ist wiederum ein höheres Ausmaß an organisationaler Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.

Umdenken in der Organisation arbeitsteiliger Prozesse

Voraussetzung ist ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit

Zusammenfassend stellen Menez und Steffen nun die schwer zu beantwortende Frage, wie organisationale Reformprozesse im Spannungsfeld von Innovation und Retention organisiert werden müssen, damit sie einerseits die bestehenden Strukturen überwinden, ohne dabei andererseits die Organisation zu überfordern, zurückzulassen, oder sogar 'defensive Routinen' zu provozieren (vgl. Menez und Steffen 2004, S.12).

Wie müssen Reformprozesse organisiert werden?

Es lässt sich diesbezüglich feststellen, dass bereits viele Abhandlungen existieren, die den theoretischen Aufbau einer lernenden Organisation darstellen (vgl. folgenden Abschnitt). Im Gegensatz dazu lässt sich über die mögliche Realisierung derselben weniger Literatur finden. Fakt ist, die konkrete Implementierung muss sehr gut geplant sein, um möglichst viele Probleme und Widerstände vermeiden zu können und um die mit komplexem Organisationslernen verbundenen Unsicherheiten und Risiken zu minimieren.

Es gibt viele Abhandlungen über den theoretischen Aufbau einer lernenden Organisation

Organisationslernen birgt auch Gefahren in sich, da es nicht automatisch zum Organisationswandel führt, sondern auch zur Bestätigung des Status Quo führen kann (vgl. Menez und Steffen 2004, S. 3). Somit kann eine Zukunftsdebatte innerhalb des Unternehmens weni-

Organisationslernen kann zur Bestätigung des Status Quo führen

ger zum Wandel der Organisation, als vielmehr zur Stabilisierung bisheriger Gewissheiten beitragen.

Der Weg zu einer lernenden Organisation, d.h. zu einem produktiven, kollektiv getragenen Wissensmanagement, in dem Wissen nicht primär Macht darstellt, sondern als 'knowledge-sharing' positiv gedeutet wird, setzt ein Umdenken aller Hierarchieebenen und Organisationsmitglieder voraus, denn Lernen und Reflexion wird zur Daueraufgabe aller Beteiligten. Zu Beachten ist hierbei aber, dass jedes Unternehmen aufgrund der Spezifika seiner Kultur, seiner Struktur und seiner Belegschaft einen für die jeweilige Situation passenden Weg finden muss. Die grundlegenden strukturellen und kulturellen Voraussetzungen lernender Organisationsformen werden im nächsten Abschnitt aufgegriffen und mit Praxisbeispielen in Verbindung gesetzt.

Umdenken aller Hierarchieebenen Voraussetzung

Anpassung an die spezifische Unternehmenskultur

1.2 Lernen in Organisationen

Unternehmen müssen sich an die veränderte Umwelt anpassen und versuchen in einem ständigen Prozess mit den Veränderungen Schritt zu halten. Probleme, die den Unternehmen im Arbeitsalltag begegnen, bekommen im Wandel der Zeit neue Qualität und werden zunehmend komplexer. Diese veränderten Anforderungen erfordern neue Handlungskonzepte. Ein Ansatz, der sich mit dieser Thematik beschäftigt, ist das Konzept der lernenden Organisation. Darunter werden organisationale Modelle verstanden, die das Lernen ihrer Mitglieder ermöglichen und die sich darüber hinaus selber transformieren (vgl. Pedler et al. 1991). Das Konzept stellt eine Alternative zu klassischen, hierarchischen Organisationsformen dar.

Der Wandel erfordert neue Handlungskonzepte

Alternative zu klassischen, hierarchischen Konzepten

Der Wandel von und in Organisationen ist Kern der Organisationsentwicklung. Dabei geht es um von Menschen bewusst geplante Veränderungen (vgl. Lembke 2004, S.41). Ziel der Organisationsentwick-

Ziel der Organisationsentwicklung ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Es gibt Literatur für mittelständische Unternehmen, die sich mit deren Wettbewerbsfähigkeit beschäftigt. Die wenigsten Publikationen haben jedoch einen fundierten empirischen Charakter. Stattdessen werden gerne Konzepte großer Unternehmen auf kleine bis mittlere Unternehmen herunter gebrochen. Die Konsequenz ist eine mittelmäßige Anwendbarkeit. Für Geschäftsführer und Inhaber sind diese Konzepte meist zu kompliziert und wenig bedarfsorientiert.

Dennoch ist ein Transfer in Grenzen möglich, vor allem aber notwendig. Denn die Organisationsforschung ist originär ein Forschungsobjekt großer Unternehmen. Methoden der modernen Organisationsanalyse können daher auch auf kleinere Unternehmen und branchenübergreifend angewandt werden.

In dieser Publikation werden anhand verschiedener Aspekte inhaltlich abgrenzbare Organisations- und Managementbereiche betrachtet. Konzepte der lernenden Organisation, des Wissensmanagements oder der hierarchischen Organisation werden systematisch auf ihre Anwendbarkeit für kleine und mittelständische Unternehmen analysiert. Dabei wird nicht ausschließlich eine Metaebene eingenommen, wie es in der kybernetischen Managementlehre üblich ist, sondern die Managementansätze werden durch eine umfassende empirische Studie auf ihre Praxisrelevanz hin geprüft.

Beides gemeinsam führt zu einer kritischen Diskussion und zu einem konkreten konzeptionellen Vorschlag der Hypertextorganisation. Lesen Sie, warum dieses Konzept erstens eine Verbindung von traditionellen und modernen Organisationsformen schafft und zweitens einen effektiven Kompromiss zwischen Wettbewerb und humaner Organisationsführung bietet.



Prof. Dr. rer. pol. Gerald Lembke

studierte Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspädagogik. Seine Praxiserfahrungen im Wissens- und Projektmanagement sammelte er in renommierten Weiterbildungsunternehmen. Anfang 2000 spezialisierte er sich auf Wissensmanagement und gründete die LearnAct GmbH, Wiesbaden. Sein Arbeitsbereich umfasst Konzeptionen, Begleitungen und Durchführung von Medienprojekten zur Wissenskooperation in Wirtschaft und Verwaltung. Heute lehrt er als Professor an der Berufsakademie Mannheim Management für angehende Medienmanager.



Fabian Reinfeldt

studierte Soziologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter leitete er Beratungs- und Evaluationsprojekte. Daneben hat er langjährige Erfahrung als Trainer und Dozent an vielen öffentlichen und privaten Weiterbildungsinstitutionen. Seit 2006 ist er Mitarbeiter der LearnAct! GmbH, seit Juli 2007 Mitglied der Geschäftsleitung.