

Ulrich Klotz

Business Reengineering - Neukonstruktion statt Schlankheitskur -

Zusammenfassung

Der Begriff 'Business Reengineering' hat in letzter Zeit geradezu eine 'Reengineering'-Euphorie ausgelöst. Diese ungewöhnliche Wirkung ergibt sich aus den ungeahnten Perspektiven, die der Reengineering-Ansatz durch eine radikale Neuplanung aller betrieblichen Prozesse eröffnet - geradezu sensationelle Produktivitätssteigerungen verbunden mit einer höheren Motivation der Mitarbeiter.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst dargelegt, daß für eine organisatorische Weiterentwicklung, im Sinne einer Neuplanung der betrieblichen Prozesse, weniger die formellen Gegebenheiten einer Unternehmung, als vielmehr die informellen Abläufe und Strukturen eine Schlüsselfunktion einnehmen. Reengineering setzt dort an, wo verkrustete Hierarchien aufgelöst und durch flexible Netzwerke ersetzt werden. Ob und inwieweit zeitgemäße Informationstechniken, speziell 'Groupware'-Systeme diese Art der Weiterentwicklung von Organisationen unterstützen, wird im Hauptteil der Ausführungen erörtert. Eine Betrachtung der Schwierigkeiten und Folgen der Implementierung eines Reengineering-Konzeptes bildet den Abschluß der Arbeit.

Wer verfolgt hat, wie in den vergangenen beiden Jahren der Begriff 'Lean Production' strapaziert wurde - mehr als 50 deutschsprachige Bücher sind allein 1992/93 zu diesem Thema erschienen -, der dürfte inzwischen bei jedem neuen Schlagwort aus der US-Managementliteratur erst einmal skeptisch reagieren. Zumal sich in der Praxis immer wieder herausstellt, daß die neuen Begriffe oft falsch verstanden und von vielen 'Sparkommissaren' lediglich als willkommenen, weil modern klingende Worthülsen für Personalabbau mißbraucht werden. Ist also der aktuelle Hit 'Business Reengineering' nicht auch bloß ein neues Etikett für verkappte Rationalisierungsstrategien alten Stils? Inflationärer Gebrauch deutet sich jedenfalls schon an: Seit die Apostel der neuen Lehre, MICHAEL HAMMER und JAMES CHAMPY, mit ihrem Buch 'Reengineering the Corporation' die Spitzenplätze der US-Bestsellerlisten eroberten, herrscht von der 'Financial Times' bis zum 'Wall Street Journal' geradezu eine 'Reengineering'-Euphorie. Kaum übersetzt, wurde die Managementfibel auch unter dem 'deutschen' Titel

'Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen' zum Renner - was also sind die Gründe für dieses ungewöhnliche Echo?

Ausgangspunkt der Überlegungen von HAMMER, CHAMPY und Vorgängern ist die (nicht sonderlich überraschende) Prognose, daß die Zeit der 'Sanierer' über kurz oder lang zu Ende gehen wird - denn Kosten sparen und Personal entlassen bringt höchstens vorübergehende Linderung, aber keine nachhaltige Verbesserung für marode Unternehmen. Deshalb sollte man sich auch nicht durch den deutschen Untertitel 'Radikalkur' irreführen lassen. Beim Reengineering geht es eben nicht nur um eine Kur - mit der man Vorhandenes wieder fit macht, aber nichts grundlegend ändert -, sondern es geht um mehr.

So technisch der Begriff 'Reengineering' anmutet - HAMMER und CHAMPY sind keine Ingenieure, sondern erfolgreiche Consultants, die ihre Aufgabe nicht als technische Problemstellung begreifen. Ähnlich dem Reengineering von Software propagieren sie eine radikale Neuplanung aller betrieblichen Prozesse, wobei nichts oder möglichst wenig übernommen und vorgegeben werden soll. Im Originalton lautet die Botschaft: "Nimm ein leeres Blatt Papier und gestalte alle Prozesse im Unternehmen auf die bestmögliche Weise vollkommen neu ... Business Reengineering bedeutet, daß man sich folgende Frage stellt: 'Wenn ich dieses Unternehmen heute mit meinem jetzigen Wissen und beim gegenwärtigen Stand der Technik neu gründen müßte, wie würde es dann aussehen?' ... Beim Business Reengineering geht es nicht darum, die bestehenden Abläufe zu optimieren ... Die Frage lautet nicht '**Wie** können wir das schneller oder bei geringeren Kosten erledigen?' oder '**Wie** können wir das besser machen?', sondern '**Warum** machen wir das überhaupt?' ... Kennzeichen eines wirklich erfolgreichen Unternehmens ist die Bereitschaft, das aufzugeben, was in der Vergangenheit zum Erfolg geführt hat."

Nicht gerade unbescheiden stellen HAMMER und CHAMPY ihren Ansatz auf eine Stufe mit den epochalen Arbeiten von ADAM SMITH ('Wealth of Nations') und betonen, beim Business Reengineering gehe es um nicht mehr und nicht weniger als um eine Umkehr der industriellen Revolution, die gut zweihundert Jahre kapitalistischen Wirtschaftens durch so zentrale Merkmale wie Arbeitsteilung, Betriebsgrößenvorteile und hierarchische Kontrolle geprägt hat. Letzten Endes bedeutet Reengineering im Unternehmen, daß - so HAMMER und CHAMPY - "die Annahmen des industriellen Paradigmas von ADAM SMITH verworfen werden ... und die Arbeit, die ADAM SMITH und HENRY FORD vor so vielen Jahren in winzige Einzelschritte aufgegliedert haben, wieder zu einem Ganzen zusammengefügt wird."

Große Worte, aber so neu klingt das alles nicht - einige Ideen aus der 'Lean Production'-Diskussion lassen sich unschwer wiedererkennen. Entscheidend ist jedoch - und hierin liegt ein wertvoller Kern des Reengineering-Konzepts -, daß dabei die Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden, als es gemeinhin üblich ist. Nicht die betriebliche *Organisation*, sondern die betrieblichen *Prozesse*, vor allem die Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse, stehen im Mittelpunkt. Den dieser Betrachtungsweise zugrundeliegenden Kerngedanken des Reengineering erläutern HAMMER und CHAMPY so: "Die Probleme der Unternehmen ergeben sich nicht aus ihrer organisatorischen Struktur, sondern aus den Strukturen ihrer Unternehmensprozesse. Wer einen alten Prozeß mit einer neuen Organisation überlagert, gießt vergorenen Wein in neue Flaschen. Unternehmen, die sich allen Ernstes vorgenommen haben, Bürokratien zu zerschlagen, zäumen das Pferd am falschen Ende auf. Nicht die Bürokratie ist das Problem ... Das zugrundeliegende Problem, für das die Bürokratie eine Lösung war und bleibt, ist die Fragmentierung der Prozesse." Dahinter stehen zwei zentrale Erkenntnisse, auf denen der Business Reengineering-Ansatz fußt:

1. Für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation ist nicht entscheidend, daß die einzelnen Organisationseinheiten - etwa einzelne Abteilungen - optimal funktionieren. Ausschlaggebend ist allein, was auch Zweck der gemeinsamen Arbeit bzw. der Geschäftsprozesse sein sollte - die Gesamtleistung der Organisation, bzw. der Nutzen für den Kunden.
2. In vielen Fällen sind der Aufwand zur Abstimmung der an einem Geschäftsprozeß beteiligten Fachabteilungen und die bei Weitergabe über die Bereichsgrenzen hinweg entstehenden Reibungsverluste größer als die Ersparnisse durch Spezialisierung und Arbeitsteilung. Statt also einzelne Funktionen effizienter zu gestalten oder durch Technik zu automatisieren, oder statt Bürokratien bloß umzustrukturieren, gilt es, die Ursache für diese bürokratischen Strukturen zu erkennen und zu beseitigen: die Zerteilung von Arbeitsprozessen in eine Vielzahl einzelner, isolierter Aufgaben. Denn erst die damit verbundene Notwendigkeit, die zersplitterten Teilarbeiten zu koordinieren und anschließend alle Teilergebnisse wieder zusammenzufügen, brachte überhaupt die bürokratischen Wasserköpfe hervor.

Betrachtet man die Leistungen einer Organisation als Prozesse und nicht als Ansammlung von Funktionen, wird einsichtig, weshalb insbesondere die Zerschlagung der klassischen Abteilungen zu den zentralen Maßnahmen des Business Reengineering zählt. Abteilungen wirken vielfach nur als künstliche Barrieren im Geschäftsprozeß, da sie ihn unnötig ab-teilen. Aufgrund ihrer Strukturbedingten Verluste führen funktionsorientiert gegliederte Organisationen nach HAMMER, CHAMPY und anderen in eine Sackgasse; sie sehen das Unternehmen der Zukunft als einen Verbund autonom arbeitender Gruppen, die der herkömmlichen Kontrolle nicht mehr bedürfen. Vor dem Hintergrund dieser Perspektive wird zugleich klar: Reengineering setzt voraus, daß die Führungskräfte sämtliche Strukturen ihrer Unternehmen - und damit sich selbst - in Frage stellen. JAMES CHAMPY: "Wenn Sie Prozesse reengineeren, managen sich die Arbeiter hinterher weitgehend selbst. Die Aufgaben des Managements werden neu verteilt. Viel Verantwortung wandert nach unten, die Überwachungsfunktion tritt zurück, dafür wird Führung, Leadership, immer wichtiger. Manager verlieren ihre Funktion als Informationsvermittler zwischen oben und unten, weil nicht mehr so viele Daten gesammelt und weitergemeldet werden. Da zählen nur noch Ergebnisse."

Entsprechend der Weisheit, daß 'der Fisch vom Kopf her stinkt', wird bei konsequentem Reengineering keine Managementebene ausgespart - besonders betroffen ist jedoch die vielzitierte 'Lähmschicht', also die Ebene der mittleren Führungskräfte, Abteilungsleiter und Vorstandsreferenten, die als 'Schleusenwärter' den Informationsfluß filtern und dadurch die Lernfähigkeit von Organisationen auf vielfältige Weise lähmen. Die Informationsfilterung führt dazu, daß das Feedback aus dem Markt weder umfassend noch im Originalton nach oben weitergegeben wird und so im Lauf der Zeit an der Hierarchiespitze ein Bild entsteht, daß mit der Wirklichkeit nur noch wenig gemein hat. Letztlich gehen hierarchische Organisationen stets daran zugrunde, daß die Spitze den Kontakt zur Vielfalt der internen Entwicklungen verliert.

Ähnlich verhängnisvoll ist es, daß in der 'Lähmschicht' alle Arten von innovativen Veränderungen auf Widerstand stoßen. Denn überall dort, wo Informationen als Machtmittel mißbraucht und als Herrschaftswissen gehortet werden - und das ist in allen streng hierarchisch strukturierten Organisationen zu beobachten -, bestehen für innovative Impulse nur geringe Aussichten, den 'Dienstweg' zu überleben. Ideen und neue Erkenntnisse werden insbesondere im mittleren Management meist als Störung, mitunter sogar als Bedrohung und nur selten als Chance wahrgenommen. Denn jede Innovation, jedes neue Wissen hat

immer auch Veränderungen zur Folge, durch die zumindest Teile des alten Wissens entwertet werden. Weil aber die meisten Organisationen auf dem traditionellen Herrschaftsprinzip 'Wissen ist Macht' basieren, greifen Innovationen immer in bestehende Machtverhältnisse im Unternehmen ein und werden deshalb von denen unterdrückt, die befürchten, durch die Veränderung etwas verlieren zu können. Inzwischen belegen zahllose Beispiele aus der Industriepraxis, daß die überwiegende Anzahl nicht realisierter Innovationen auf hierarchiebedingte Blockaden zurückzuführen ist. Da man Innovationen nicht erzeugen, sondern nur Hindernisse aus dem Weg räumen kann, die üblicherweise Innovation unterdrücken, ist es nur folgerichtig, wenn beim Business Reengineering die radikale Beseitigung der mittleren Hierarchieebenen zu den vorrangigen Maßnahmen zählt.

In dieser Radikalität unterscheiden sich HAMMER und CHAMPY auch von japanischen Ratgebern, die so weit nicht gehen, sondern eher auf konstruktiven Ungehorsam und Einsichtsfähigkeit beim Management setzen. Beispielsweise mahnt AKIO MORITA, Präsident des Elektronikmultis Sony: "Jeder Fortschritt kommt dadurch zustande, daß Untergebene oder Jüngere einen Schritt über die Erkenntnisse der Vorgesetzten oder Älteren hinaus taten. Ich rate meine Mitarbeitern immer, nicht allzuviel auf die Worte ihrer Vorgesetzten zu geben. 'Warten Sie nicht erst auf Anweisungen' pflege ich zu sagen, 'machen Sie so weiter, wie Sie es für richtig halten.' Den leitenden Angestellten sage ich, daß man anders den Fähigkeiten und kreativen Kräften der Untergebenen wohl kaum zum Durchbruch verhelfen könne. Junge Menschen sind beweglich und kreativ; Vorgesetzte sollten ihnen keine fertigen Meinungen aufzuzwingen versuchen, man läuft sonst Gefahr, geistige Selbständigkeit noch vor ihrer vollen Entfaltung zu ersticken."

Zwar sind solche oder ähnliche Ratschläge inzwischen keine Seltenheit mehr, jedoch ist im betrieblichen Alltag davon wenig zu spüren. Im Gegenteil, besonders im Zuge von betrieblichen Sparmaßnahmen zeigt sich vielerorts, daß vor allem auf mittleren Hierarchieebenen 'Führung' immer häufiger mit 'Kontrolle' und 'Verwaltung' verwechselt wird. Durch die Betonung formaler Autorität wird aber bei eben denjenigen, die die eigentliche Arbeit leisten, genau das zerstört, was zu Recht als wichtigster Erfolgsfaktor einer jeden Organisation gilt: Motivation. MEINOLF DIERKES vom WZB hebt hervor: "Die ältere Generation hat die Organisations- und Entscheidungsmacht. In der jüngeren Generation ist aber das ganze moderne Know-how, die haben gute Ideen und wollen die Zukunft erobern, werden aber durch die Älteren demotiviert." In Anbetracht der zwei-

fach schädlichen Funktion der 'Lähmschichten' - als Innovations- und Motivationskiller - wird erklärlich, weshalb in Bezug auf die Zukunft des mittleren Managements mittlerweile weitgehende Übereinstimmung in der Beraterzunft herrscht. TOM PETERS, einer der weltweit erfolgreichsten Unternehmensberater, formuliert es in der ihm eigenen, drastischen Art: "Die mittleren Führungsebenen sind schlimmer als nutzlos: Sie zerstören die Werte. ... Das Mittelmanagement großer Unternehmen wie BASF, Siemens und IBM schadet nur dem deutschen Bruttosozialprodukt. Viele Firmen können daher froh sein über jeden Tag, an dem ein Mittelmanager nicht zur Arbeit kommt."

JAMES CHAMPY meint ganz ähnlich, daß 35 bis 40 Prozent aller Manager schlicht überflüssig seien, denn "... sie schaffen keinen Mehrwert ... und sind meistens nur notdürftig verkleidete Controller." Allerdings: Wenn Hierarchien geschleift, Krawattensilos geschlossen, Titel abgeschafft und Funktionen außer Kraft gesetzt werden, dann - so CHAMPY weiter - "gibt es weniger klassische Aufstiegsmöglichkeiten, da müssen wir über Arbeitsinhalte, Lob und Gehalt motivieren." Und damit wird zugleich klar, daß nach einem Reengineering die verbleibenden Manager nicht so weitermachen können wie bisher - so sieht es auch Diebold-Berater GÜNTHER GRASSMANN: "Von Führungskräften wird zukünftig zunehmend die Fähigkeit gefordert, die ihnen Anvertrauten zu 'coachen': der Vorgesetzte als 'Diener' seiner MitarbeiterInnen. Erfolgreiche Unternehmen verwirklichen diese Philosophie bereits. Wer zu diesem grundlegenden Rollenwechsel von Mitarbeitern und Führungskräften nicht fähig ist, wird es künftig schwer haben, qualifizierte MitarbeiterInnen zu rekrutieren und zu halten. Er setzt damit unnötigerweise die gesamte Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel." Ganz ähnlich diagnostiziert der Management-Experte JOHN HORMANN: "Die Unternehmer müssen den Quantensprung im Bewußtsein schaffen, vom Herrschaftsdenken zum Partnerschaftsdenken ... ihre Überheblichkeit stützt sich nicht auf Leistung, sondern auf eine einmal erreichte Position ... sie müssen ihre 'Kontrollhysterie' aufgeben, die notwendigerweise zu immer mehr Bürokratie führt."

Bei solchen, auf tiefgreifende Verhaltensänderungen abzielenden Empfehlungen wird erkennbar, weshalb viele betriebliche Modernisierungsvorhaben, wie sie hierzulande etwa unter dem schillernden Sammelbegriff 'Organisationsentwicklung' praktiziert werden, zu kurz greifen. Denn in derartigen Reformprojekten wird allzuoft - und vielfach entgegen den Absichtserklärungen - nur auf einer bürokratisch-strukturellen Ebene agiert. Dabei wird übersehen, daß Organisationen aus Menschen bestehen und sich als vielschichtige Gebilde in gewis-

ser Weise mit Eisbergen vergleichen lassen: sichtbar ist nur ein kleiner Teil, und zwar die 'formellen' Merkmale, wie Personalstruktur, Technik, Aufbau- und Ablauforganisation. Unsichtbar (aber für die Menschen durchaus zu spüren und zu erleben) ist alles Informelle, wie Machtstrukturen, zwischenmenschliche Beziehungen, die Einstellung der Menschen zur Arbeit, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten. Herkömmliche Konzepte organisatorischer Weiterentwicklung bleiben oft auf der formellen Oberfläche, wenn etwa neue Organigramme, Türschilder und Telefonverzeichnisse bereits als Erfolgsbeweise gelten, ansonsten aber in punkto Führungsstil und Organisationskultur alles beim alten bleibt. Solche Art von Organisationsentwicklung - bei der man nur den sichtbaren Dingen Aufmerksamkeit widmet - gleicht dann eher dem Sortieren von Liegestühlen auf dem Deck der Titanic.

Angesichts der Tatsache, daß organisatorische Veränderungen vielerorts zu bloßen Machtspielen, zur Pöstchenschieberei, verkommen, ist es nicht verwunderlich, daß nach Schätzungen von Beratern drei von vier betrieblichen Veränderungsprojekten scheitern. Um in turbulentem Umfeld Organisationen wirksam vor dem Untergang zu bewahren, reichen Änderungen im Formellen nicht aus. Eine Revision der Strukturen ändert noch nicht die Denkweisen.

In komplex-dynamischen Umgebungen sind für die rechtzeitige Anpassung an Umfeldveränderungen in erster Linie leistungsfähige Informationsnetzwerke vonnöten, um äußere Faktoren rasch zu registrieren und richtig zu bewerten. Der Organisationsberater KLAUS DOPPLER formuliert es so: "Die Chance, zu überleben hängt von der Qualität der Kommunikation ab. Nur gelungene Kommunikation sichert die Weiterentwicklung, die zum Überleben nötig ist." Kommunikation als Lebensnerv einer jeden Organisation ist der Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. Organisationen werden nicht dadurch beweglicher, daß sie ('lean') ihren Gürtel enger schnallen oder einzelne Funktionen automatisieren, sondern nur dadurch, daß sie ihren internen Wissenstransfer verbessern. Viel wichtiger als Struktur und Technik sind also Informationspolitik, Informationsklima und Informationskultur eines Unternehmens. Da in Organisationen der Informationsfluß stets verhaltensbedingten Hindernissen ausgesetzt ist, kommt es in erster Linie darauf an, das Verhalten von Menschen bzw. die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln - denn sie ist die Grundlage für die Haltung der Menschen gegenüber Veränderungen.

Allerdings ist Kommunikation nicht per se etwas Positives; das Spektrum betrieblichen Informationsaustausches besteht aus vielfältigen Formen, deren Einfluß auf die Entwicklung von Organisation und Verhalten durchaus unter-

schiedlich ist - es gibt nutzbringende wie störende, kreativitätsfördernde wie demotivierende, befreiende wie blockierende Formen der Kommunikation. Im betrieblichen Alltag erweisen sich vor allem die formellen, offiziellen und geregelten Formen der Kommunikation als oftmals wenig effektiv und nicht selten sogar hinderlich für eine wirksame Verständigung. Wohl jeder kennt die pflichtgetreue Anwesenheit bei bestimmten Veranstaltungen, regelmäßig stattfindenden Bürobesprechungen oder Abteilungsklausuren, wo die Widerstände fast mit Händen zu greifen sind. Nicht nur die Regelmäßigkeit solcher Veranstaltungen birgt die Gefahr der Ritualisierung und Sinnentleerung - vor allem die heimlichen Regeln der Hierarchie tragen dazu bei, daß offiziell nur selten wirklich offen kommuniziert wird. Der betriebliche Volksmund hat passende Bezeichnungen für solche Meetings - wie etwa Montagsandacht, Abnickrunde, Muppetshow -, in denen anstelle fruchtbarer Dialoge meist nur nach dem Prinzip des Opportunismus geredet und gehandelt wird. "In solchen Besprechungen geht es weniger darum, Probleme zu lösen, sondern immer nur die eigene Unschuld zu beweisen. Dazu muß dann auch das Protokoll herhalten ... das den Bedenkenträgern zur späteren Beweisführung dient" (DOPPLER). So ist es kein Wunder, wenn sich die Klagen über 'Meetingitis' häufen und Befragungen regelmäßig ergeben, daß Sitzungen - vor allem, wenn dabei auch Vorgesetzte zugegen sind - von der Mehrzahl der Teilnehmer als ineffizient oder gar als pure Zeitverschwendung empfunden werden.

Ganz anders sieht es hingegen bei allen Formen von ungezwungener, spontaner Kommunikation aus, wie sie sich in natürlichen Begegnungsstätten - etwa auf dem Flur, am Kopierer oder in der Teeküche - ereignet. Im Gegensatz zu den häufig verlogenen, energielosen Pflichtveranstaltungen erfüllen solche 'Schwätzchen' nicht selten überaus wichtige Funktionen des Wissenstransfers und der gemeinsamen Problemlösung, weil hierbei Sachebene und Beziehungsebene häufiger in Einklang stehen und andere, die Kommunikation störende Elemente in den Hintergrund rücken. Untersuchungen - wie sie etwa am Xerox PARC durchgeführt wurden - bestätigen den außerordentlich hohen Wert dieser informellen Kontakte für das Funktionieren und das Lernen von Organisationen. Dabei ist von zentraler Bedeutung, daß durch sogenanntes 'corporate storytelling', also durch Einbettung der Informationen in ihren sozialen Kontext, ergänzt durch nonverbale Kommunikation auch implizites, 'stilles' Wissen (tacit knowledge) weitergegeben werden kann und so erst die Kultur eines gemeinsamen Verständnisses - das Lebenselixier einer jeden Organisation - entsteht.

Tatsächlich sind in den meisten Organisationen die informellen Abläufe und Strukturen das eigentliche Nervensystem und die Kraftquellen, die Prozesse kollektiven Denken und Handelns vorantreiben, während die formelle Organisation nur noch das Knochengerüst bildet. Die formelle Struktur mit all ihren Organisationsplänen und Dienstwegen dient dazu, die normalen Abläufe zu unterstützen und vorhersehbare Aufgaben zu erfüllen. Doch sobald unerwartete Probleme auftauchen, kommen die informellen Netze ins Spiel, dann wird - meist unter Umgehung des Dienstwegs - improvisiert, wobei mit häufig verblüffender Anpassungsfähigkeit über Bereichsgrenzen hinweg innovative Lösungen entwickelt werden. Nebenbei zeigt das effiziente Funktionieren informeller Netze, welche große Bedeutung Vertrauen für das Gelingen von Kommunikation besitzt. Umgekehrt trägt das in den traditionell tayloristischen Verwaltungen vorherrschende Mißtrauen, wie es sich in den mannigfachen Formen bürokratischer Kontrolle widerspiegelt, maßgeblich zu deren sprichwörtlicher Lernschwäche bei - je mehr kontrolliert wird, desto seltener wird offen und ehrlich kommuniziert.

In dem Maße, in dem Organisationen immer häufiger mit Unvorhersehbarem konfrontiert werden - und das ist heutzutage praktisch überall der Fall - erhält die Fähigkeit zur informellen Improvisation wachsende Bedeutung. Damit einhergehend werden immer größere - und für eine innovative Weiterentwicklung besonders wertvolle - Teile der Arbeit von den hochgradig flexiblen Geflechten informeller Beziehungen übernommen, die im Lauf der Zeit beträchtlichen Einfluß gewinnen können - weit mehr als vielen Führungskräften bewußt ist. Die Zahl der Firmen wächst, in denen nicht die offiziellen Maßnahmen, sondern die informellen Aktivitäten eine Schlüsselfunktion für die Weiterexistenz des Unternehmens besitzen. Hier knüpft Business Reengineering an, wenn verkrustete Hierarchien aufgelöst und durch flexible Netzwerke ersetzt werden, in denen ohne störende Rangordnungen oder Abteilungsgrenzen jede Art von direkter Kommunikation möglich ist. An die Stelle starrer Dienstwege treten offene Märkte für Informationen und Ideen, denn ungehinderter Zugang zu Information wird überlebenswichtig, weil künftig nur die Firmen erfolgreich sein werden, in denen *alle* Arbeitnehmer über Produkte und Verfahren, Märkte und Konkurrenten gut informiert sind.

Im Grunde genommen sind die aktuellen Debatten über neue Managementkonzepte - unter welchen Schlagworten auch immer - letztlich allesamt Indiz dafür, daß man die im doppelten Sinne 'außerordentliche' Bedeutung informeller Strukturen und impliziten Wissens allmählich zu erkennen beginnt. Somit ist es

auch naheliegend, daß im Verlauf dieses Prozesses auch der Einsatz von Technik, speziell von Informationstechnik, hinterfragt wird und deren Rolle im Spannungsverhältnis zwischen formellen und informellen Strukturen in ein neues Licht gerückt wird. JOHN SEELY BROWN, Leiter des Xerox-PARC, bringt das Problem auf den Punkt: "Weil die meisten Informationssysteme auf formellen Arbeitsabläufen beruhen und nicht auf den informellen Verfahren, die zur Erledigung der Arbeit notwendig sind, verschlechtern sie oft die Situation, statt sie zu verbessern. Letztendlich wird eine wichtige Quelle betrieblichen Lernens entweder ignoriert oder verschlossen." Weil die technisch erzwungene Schematisierung von kaum schematisierbaren Arbeitsabläufen unverkennbar negative Auswirkungen für die Qualität von Arbeit und Arbeitsergebnis nach sich zieht, gehen auch HAMMER und CHAMPY mit den vorherrschenden Formen des Technischeinsatzes hart ins Gericht: "Reengineering ist nicht mit Automatisierung gleichzusetzen. Die Automatisierung bestehender Prozesse mit Hilfe der Informationstechnik ähnelt dem Versuch, einen Trampelpfad zu asphaltieren. Die Automatisierung birgt die Gefahr, die falschen Dinge effizienter zu erledigen." Klar - es gibt eben nichts Unproduktiveres als Dinge effizient zu gestalten, die man am besten überhaupt nicht tun sollte. MICHAEL HAMMER sagt es drastisch: "Einen Saustall zu automatisieren, führt zu einem automatisierten Saustall."

Im falschen Einsatz der Informationstechnik jedenfalls sehen HAMMER und CHAMPY einen zentralen Grund für die Schwierigkeiten, in denen heute zahlreiche Unternehmen stecken: "Der falsche Einsatz der Technologie kann sogar Reengineering gänzlich verhindern, indem er alte Denkweisen und Verhaltensmuster verstärkt ... Beim Reengineering geht es - im Gegensatz zur Automatisierung - um Innovation." Es gilt also, der vorherrschenden, stumpfsinnigen Technisierung althergebrachter Arbeitsabläufe den Kampf anzusagen, denn die simple 'Elektrifizierung' des Ist-Zustands verstärkt nur, was in den Strukturen der Unternehmen und Organisationen kontraproduktiv wirkt. Stattdessen gilt es, wie beispielsweise HAMMER und CHAMPY, endlich die richtigen Fragen zu stellen: "Die Frage darf nicht lauten: 'Wie läßt sich die neue Technik in die vorhandene Produktion integrieren?', sondern: 'Welche neue Organisation erlaubt diese neue Technik?'" Die Informationstechnik nimmt beim Reengineering der Unternehmensprozesse eine Schlüsselrolle ein, denn die wahre Kraft eines kreativen Technologieeinsatzes besteht darin, daß damit überkommene Verfahren und Regeln durch völlig neue, integrierte Arbeitsweisen abgelöst werden können, für die die Technik eine Fülle von Gestaltungsoptionen eröffnet.

HAMMER/CHAMPY: "Ohne die Informationstechnik können Unternehmensprozesse nicht radikal neu gestaltet werden."

Durch Business Reengineering wird ein paradigmatischer Wechsel in der Betrachtung des Computers beschleunigt, dessen Verlauf, wie PAUL DAVID von der Stanford University aufzeigt, durchaus an die Einführung der Elektrizität erinnert. Anfänglich wurde diese nur dazu genutzt, um in den Fabriken die Dampfmaschinen oder Wasserkraftantriebe durch Elektromotoren zu ersetzen. Vom Standpunkt der betrieblichen Organisation änderte sich über Jahrzehnte hinweg wenig und so waren jahrzehntelang auch nur geringe Produktivitätseffekte (0,3 - 0,5%/a) zu verzeichnen. Erst in den 20er Jahren begann man das wahre Potential der Elektrizität zu erkennen und schuf auf dieser Basis vollkommen neu konzipierte Fabriken vor den Toren der Städte, in denen die Produktivität geradezu explodierte.

Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Computer. Rund vier Jahrzehnte lang diente er lediglich dazu, einzelne Arbeitsschritte in den vorhandenen Strukturen zu automatisieren. Anfänglich wurden nur einzelne, lokale Teilfunktionen technisiert, heute werden Computer auch in funktionsübergreifende Prozesse integriert. Die funktionale Organisationsstruktur aber wurde und wird im einen wie im anderen Fall beibehalten. Darüber hinaus nutzten Manager den Computer vorzugsweise, um die etablierten hierarchischen, zentral kontrollierten Strukturen zu festigen. Durch diese Zementierung des Status quo werden Produktivitätspotentiale nicht entfaltet sondern stranguliert; die Produktivität stagniert, weshalb selbst führende Computer-Protagonisten, wie MICHAEL DERTOUZOS vom MIT, seit Jahren ein 'computer-productivity-paradox' beklagen.

Seit etwa Anfang der 90er Jahre - als Meilenstein gilt ein Artikel von MICHAEL HAMMER (Harvard Business Review, 1990) mit dem programmatischen Titel: "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" - erkennen immer mehr Manager, daß sich mit Hilfe des Computers betriebliche Prozesse vollkommen neu konzipieren lassen, wenn man den Computer nicht mehr als eine programmierbare Maschine für irgendwelche Aufgaben betrachtet, sondern als ein Medium, mit dessen Hilfe Menschen zusammenwirken. Da sich außerdem allmählich herumspricht, "daß die formellen Büroabläufe nicht im mindesten dem entsprechen, was die Leute tatsächlich bei ihrer Arbeit tun" - wie es etwa die Anthropologin LUCY SUCHMAN vom PARC beobachtete - und daß mehr Dienst nach Vorschrift weniger Leistung bedeutet, wachsen ohnehin die Zweifel an den althergebrachten Technikkonzepten, bei denen EDV letztlich nur eine Fortsetzung des Taylorismus mit anderen Mitteln ist. Stattdessen tauchen bei der

radikalen Neukonzeption von Geschäftsprozessen immer häufiger neuartige Fragestellungen auf, die den Rahmen der tradierten mechanistischen Rationalisierungsmuster sprengen.

Besonders spannend ist in diesem Zusammenhang der Fragenkomplex, ob und inwieweit der Computer genutzt werden kann, um neben den formellen auch informelle Vorgänge zu unterstützen, ob mit Hilfe des Computers auch implizites Wissen kommuniziert werden kann - oder ob durch verstärkten Technikeinsatz die fruchtbare 'Lebendigkeit' von informellen Prozessen gefährdet wird. Auf jeden Fall erscheinen herkömmliche Formen technischer Informationsverarbeitung für informelle Prozesse weitgehend ungeeignet, da bei ihnen Information auf das reduziert wird, was sich in Datenbanken, Tabellen u.ä. abspeichern läßt. Dadurch gehen oftmals wesentliche Aspekte verloren - etwa der soziale Kontext oder Wissen über den Entstehungszusammenhang der Information u.v.a.m. Dieses 'Beiwerk' ist (nicht nur) in sozialen Zusammenhängen wichtig, da neues Wissen nicht einfach aus der 'Verarbeitung' objektiver Informationen entsteht, sondern von den stillschweigenden, oft höchst subjektiven Einsichten, Eingebungen und Mutmaßungen des einzelnen abhängt. Es kommt deshalb nicht von ungefähr, daß - laut einigen US-Studien - auch heute noch Manager zwei Drittel ihrer Informationen durch Telefonkontakte und persönliche Gespräche erhalten und auch der Rest zum größten Teil aus Dokumenten außerhalb der traditionellen EDV-Systeme stammt. Damit wird klar, daß zeitgemäßes Informations-Management an der Frage ansetzen muß, wie Menschen Information, nicht wie sie Maschinen benutzen. In der bislang einseitigen Technikorientierung liegt ein Schlüssel auf die Frage, weshalb die Informationstechnik in vielen Fällen Enttäuschungen produziert. Es gilt also, den Fokus zu wechseln und vorrangig nach Wegen zu suchen, wie der Computer die tatsächlich praktizierten und wirksamen Formen der Wissensverbreitung in einer Organisation unterstützen kann.

Aus alledem erklärt sich das inzwischen enorme Interesse an 'Groupware' und 'Workgroup Computing' in der Managementpraxis - nachdem diese Themen über Jahre hinweg als Gegenstand akademischer Disziplinen ein Schattendasein fristeten. Ziel dieser Software-Gattung ist es ja, in vernetzten Organisationen die zwischenmenschliche Kommunikation und Kooperation auf eine möglichst 'natürliche' Weise zu unterstützen. Inzwischen zeichnen sich erste Erfolge ab, das durch den Einsatz von Groupware forcierte Reengineering von Prozessen trägt dazu bei, daß - wie es jüngst etwa Business Week und Fortune vermeldete-

ten - zum ersten Mal seit vielen Jahren auch im Bürobereich bemerkenswerte Produktivitätszuwächse zu verzeichnen sind.

Allerdings ist das Spektrum dessen, was heute unter dem modischen Begriff 'Groupware' oder kryptischen Kürzeln wie CSCW zusammengefaßt wird, facettenreich und zeigt letztlich vor allem die Ambivalenz und Gestaltbarkeit der Technik. Auf der einen Seite stehen manche Arten von Workflow-Management-Systemen, die Vorgänge restriktiv modellieren und wie Verkehrspolizisten Dokumente lediglich innerhalb starrer Wege weiterleiten und dabei die ordnungsgemäße Einhaltung der jeweiligen 'Verkehrsregeln' überwachen. Da derartige Systeme eher dem Motto 'CIM im Büro' folgen und Arbeitsprozesse nur in ein neues Korsett festcodierter Vorgangsfolgen pressen, erscheinen sie für ein Business Reengineering im Sinne von 'Change-Management' weitgehend ungeeignet - im Grunde genommen handelt sich dabei um eine andere Form, die Organisation mit einer weiteren Bürokratie zu überziehen.

Weniger restriktiv wirken Workflow-Systeme, die zwar auch den Arbeitsfluß nach bestimmtem Regeln steuern, aber den Benutzern weiterhin Möglichkeiten bieten, den Arbeitsprozeß zu beeinflussen. Solche Systeme wirken eher als Lotsen oder als Assistenten. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, daß sie bisweilen auch Simulationsmöglichkeiten bieten, kann mit ihrer Hilfe eine flexible Neukonzeption von Prozessen durchaus unterstützt werden. Besondere Bedeutung erhalten diese Systeme für die Unterstützung von sogenannten 'Case-Teams', die beim Business Reengineering an die Stelle der alten Abteilungen treten.

Am anderen Ende des Spektrums finden sich Groupware-Systeme, die sich durch ihre besondere Art der Kommunikationsunterstützung auch zur Verbreitung von implizitem Wissen eignen, weil sie Kontakte in einer Weise ermöglichen, die - etwa durch Einbeziehung von Mimik und Gestik - den gewohnten informell-ungezwungenen Formen durchaus nahekommen kann.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Organisationen und die Förderung innovativer Ansätze erscheinen vor allem die Groupware-Konzepte interessant, die völlig neuartige Formen der Kommunikation ermöglichen. Insbesondere Systeme für sogenanntes 'Electronic Brainstorming' erbringen nicht selten verblüffende Resultate. Mit ihrer Hilfe kann Sitzungszeit wesentlich produktiver genutzt werden, unter anderem, weil die parallelisierte Ideenfindung in größerem Maße Synergieeffekte hervorruft, als es in der herkömmlichen sequentiellen Gruppenkommunikation möglich ist. Vor allem aber zeigen diese Brainstormingsysteme, wie ungemein wichtig es ist, hierarchiebedingte Blockaden - die

'Schere im Kopf' - etwa durch Wahrung der Anonymität zu umgehen. Angesichts der Tatsache, daß solche Kommunikationsformen in der Praxis Kreativität in ungeahntem Ausmaß freisetzen und zugleich große Akzeptanz, ja oft Begeisterung unter den Benutzern/Teilnehmern wecken, ist zu wünschen, daß Manager deren großen Wert für das Unternehmen erkennen, hieraus die naheliegenden Schlußfolgerungen ziehen und zukünftig alle Formen von hierarchiefreier Kommunikation - also auch solche ohne technische Hilfsmittel - fördern statt behindern.

Anhand der durchaus unterschiedlichen Resultate mit den verschiedenen Verfahren, die heute unter dem Etikett 'Groupware' segeln, wird deutlich, daß Groupware vorrangig auf Lern- und Innovationsprozesse ausgerichtet sein sollte. Groupware sollte die Gruppe als solche unterstützen und nicht den Einzelnen im Zusammenhang mit gruppenbedingten Vorgängen gängeln oder kontrollieren. Auf keinen Fall sollte man mit Hilfe von Groupware historisch gewachsene Abläufe unreflektiert weiterführen und punktuell technisieren - daran ist die EDV schon gescheitert, als man sie noch nicht Groupware nannte. Dennoch vollzieht sich auch unter den neuen Etiketten oftmals genau das altbekannte bloße Überstülpen von Technik auf überalterte Organisationsformen; vielerorts begreift man Business Reengineering lediglich als Verfahren, um mit Hilfe der Informationstechnik Arbeitsplätze abbauen zu können. So ist es kein Wunder, wenn inzwischen selbst MICHAEL HAMMER beklagt, daß rund 70% aller Restrukturierungsvorhaben zu keinem Ergebnis führen, weil sie an der falschen Verwendung von Informationstechnik scheitern.

Auch ein weiteres altbekanntes Problem der EDV stellt sich im Zusammenhang mit Groupware in neuer Schärfe: Die Möglichkeiten zur Kontrolle von Verhalten mit Hilfe der Technik. Da Groupware prinzipiell weitreichende Monitoring-Möglichkeiten bietet, um soziale Interaktionen in nie gekanntem Ausmaß aufzuzeichnen, verdient das Risiko einer unzulässigen Verwendung dieser Informationen besondere Beachtung. Manche Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang mittlerweile sogar schon warnend von 'Snoopware'. Es bedarf wohl keiner Erläuterung, weshalb eine Nutzung dieses Kontrollpotentials jedes auch noch so ernstgemeinte Reengineering-Vorhaben zum Scheitern bringen dürfte.

Je nach Art der Kommunikationsunterstützung und Ablaufsteuerung kann Groupware in organisatorischen Veränderungsprozessen durchaus als Katalysator wirken. Bedenkt man, daß alle Organisationen die Kommunikation durch Strukturen und Normen kontrollieren und daß Groupware Kommunikation unabhängig von Ort und Zeit ermöglicht, wird klar: mit Hilfe des Computers

lassen sich Hierarchien, Kompetenzen, Verfahren und Normen durcheinanderwirbeln. JEFFREY HELD von der Beratungsfirma Ernst&Young formuliert es so: "Information is power, and groupware disperses it much more widely than before. People acquire power in an organization by knowing things that others don't. Unstructured information-sharing runs contrary to the culture of many organizations." Groupware, die dem Motto: 'everyone knows what anyone knows' folgt, die also auch Kommunikation quer zum etablierten Machtgefüge ermöglicht, untergräbt dieses zwangsläufig. Wenn tradierte zeitliche, räumliche und organisatorische Grenzen für den Austausch von Informationen mit Hilfe des Computers überwunden werden können, verlieren Hierarchien - die ja nur mit Information und deren Beherrschung zu tun haben - ihren Sinn und ihre Bedeutung. TOM PETERS bezeichnet deshalb kurz und bündig Hierarchien als "eine Sackgasse der Evolution." Ähnlich klar diagnostiziert HELLENE RUNTAGH, CEO von General Electric Information Services: "The worst of all worlds is clinging to hierarchical behaviour while bringing in network-based communications. You're in a decade of chaos, frustration and poor financial results. ... Communications in a network are absolutely incompatible with a strict, parochial hierarchy."

Im Zuge der radikalen Neugestaltung vieler Firmen schlägt die Networking-Euphorie inzwischen hohe Wellen. US-Wirtschaftsmagazine gehen in ihren Einschätzungen besonders weit: "Computer networking ... may be the most important development in the management of organizations ... since the invention of the modern corporation before World War II" (Fortune). Wer die grundlegend gewandelten Arbeitsweisen erfolgreicher Unternehmen wie Hewlett-Packard betrachtet, wo sogar die so oft postulierte Unvereinbarkeit von Größe und Flexibilität überwunden scheint, wo 97000 Beschäftigte inzwischen jeden Monat mehr als 20 Millionen Botschaften über elektronische Netze austauschen, der wird geneigt sein, solchen Einschätzungen zuzustimmen. Der vergleichsweise Mißerfolg von stärker autoritär geführten Unternehmen, wie IBM und DEC, deutet ebenfalls daraufhin, daß sich künftig wohl eine völlig neue Managementform durchsetzen wird, die man am ehesten mit dem Begriff 'Netzwerk-Management' umschreiben kann. Aufgrund ihrer internen Kommunikationsvielfalt gewährleisten netzwerkartige Strukturen besser als jede andere Organisationsform flexible Reaktionen auf Veränderungen im Umfeld. Nicht von ungefähr sind Netzwerk-Organisationen in der Natur, als Ergebnis von Millionen Jahren Evolution, besonders verbreitet. Demgegenüber sind hierarchisch-

arbeitsteilige Organisationen nur für die Bewältigung stabiler, planbarer Situationen gut geeignet - sie sind damit also Auslaufmodelle.

Beim Management von Netzwerk-Organisationen wird der Einsatz von Groupware eine Schlüsselrolle spielen, da erst durch schnelle und vielfältige Kommunikation die Vorteile dieser Struktur wirksam zur Geltung kommen. Gleichwohl bleibt festzuhalten, daß Reengineering kein EDV-Problem ist; Hard- und Software ersetzen kein Verhalten und eine Auswechslung von informationstechnischen Systemen ändert noch lange nicht die Informationskultur. Völlig zu Recht weist THOMAS H. DAVENPORT (Ernst&Young) immer wieder auf die Naivität vieler Manager hin, die den unternehmensinternen Informationsaustausch als technisch zu lösende Schwierigkeit betrachten und verkennen, daß dieser als (mikro-) politischer Prozeß zu betrachten ist, in dem einzelne Abteilungen um den Erhalt ihrer Macht und ihres Einflusses bemüht sind. Tatsächlich sind Informationen in jeder Organisation eine Art Schlüsselwährung, die - vor allem in den vorherrschenden Mißtrauenskulturen - niemand freiwillig oder ohne Gegenleistung mit anderen teilt. "Gruppenarbeit (und damit auch Groupware, d.V.) wird solange scheitern, wie sich die Wahrnehmung und Anerkennung von Leistung nicht ändert" konstatiert PETER SCOTT-MORGAN von Arthur D. Little, denn "Führungskräfte setzen sich ja nicht freiwillig zusammen, wenn das System weiterhin Einzelkämpfertum und Ressortegoismus fördert." TOM PETERS ergänzt: "Am mangelnden Vertrauen wird der Erfolg von zukünftigen Organisationen eher scheitern als an der Schaffung einer richtig funktionierenden Informationstechnologie."

THOMAS DAVENPORT benennt Problem und Lösung in einem Satz: "Die Veränderung der Informationskultur eines Unternehmens ist der beste Weg Informationstechnik erfolgreich zu implementieren - es ist aber auch der schwierigste." Wie HAMMER und CHAMPY kann auch er mittlerweile auf eine Reihe erfolgreicher Beispiele verweisen, in denen eine gelungene Kombination von Business Reengineering und Informationstechnik-Einsatz ungeahnte Potentiale zur Entfaltung bringt. Selbst für erfahrene Fachleute ist es immer wieder erstaunlich, welche 'Wunder' sich vollziehen, wenn man Menschen endlich einmal selbstverantwortlich machen läßt, statt sie dauernd durch bürokratische Vorschriften, Vorgesetzte und all die anderen Zwänge zu gängeln, und wenn man ihnen endlich auch die Informationen gibt, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu machen. Vielleicht aber ist es auch gar nicht so wundersam, denn wer kennt die Arbeit besser als diejenigen, die sie tun?

Vor allem anhand der Praxisbeispiele wird deutlich, weshalb der Reengineering-Ansatz auf Manager wie auf Arbeitnehmer gleichermaßen elektrisierend wirkt: Für alle Beteiligten eröffnen sich ungeahnte Perspektiven - geradezu sensationelle Produktivitätssteigerungen gepaart mit einer neuen Einstellung zu einer wesentlich befriedigenderen Arbeit. Allerdings - so verlockend so manches auch erscheint - man muß sich darüber im klaren sein, daß das nur für diejenigen gilt, die nach einem Reengineering ihren Job behalten - und möglicherweise sind das nicht allzu viele. "Beim Reengineering sind Quantensprünge angesagt und nicht ein bißchen Lean Management hier und Lean Production dort. Preise und Kosten sollen nicht um ein paar Prozent, sondern um die Hälfte und mehr sinken - und das binnen ganz kurzer Zeit", kommentierte kürzlich das 'Handelsblatt'. In der Tat - hat man erst einmal erkannt, daß konsequentes Reengineering, also das 'Neu-Erfinden der Firma', nicht nur Verbesserungen von zehn oder zwanzig Prozent, sondern Sprünge in ganzen 'Größenordnungen' bringt, wird Lean Production schnell zum Schnee von gestern. Durchlaufzeitverkürzungen bis hin zum Faktor 100 (!) sind keine Utopie, sondern werden auch aus großen Unternehmen berichtet.

Wer also meint, eine Neugestaltung von Abläufen habe es schon immer gegeben und so neu sei das doch alles nicht: Das Neue beim Reengineering ist die Breite, die Tiefe, die Geschwindigkeit und die Dramatik der erzielten Verbesserungen bei Kosten, Qualität und Service. Die Kehrseite dessen benennt JAMES CHAMPY ebenfalls: "Im Schnitt ist mit einer Verkleinerung der Belegschaften um mindestens 30 Prozent zu rechnen." Welche Brisanz diese Aussage enthält, wird vor allem dann klar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Mehrzahl der erfolgreichen Reengineering-Projekte im Dienstleistungssektor angesiedelt ist. Damit ist der Bereich tangiert, der sich im Zuge des weltweiten Strukturwandels in allen hochindustrialisierten Volkswirtschaften rasch zum beschäftigungspolitisch weitest entwickelten Sektor entwickelt. Nach Angaben des Bureau of Labor Statistics arbeiten in den USA bereits heute 80% aller Beschäftigten im Service-Sektor und erwirtschaften darin rund 74% des amerikanischen Brutto-sozialprodukts.

Zumindest an dieser Stelle bleiben viele Fragen offen, denn auch HAMMER und CHAMPY bieten dazu statt Antworten nur lapidare Feststellungen: "Business Reengineering bringt nicht jedem Vorteile ... Wo gehobelt wird, fallen Späne ... Nicht das Reengineering ist für den Personalabbau verantwortlich, sondern die Fehler, die in den Unternehmen in der Vergangenheit gemacht wurden." Solche Sätze, so richtig sie sein mögen, helfen den Betroffenen wenig. Aber

vielleicht ist es etwas viel verlangt, wenn Unternehmensberater auch gleich noch die Versäumnisse der Politiker beheben sollten. Angesichts dieses Mankos ist es um so wichtiger, daß - insbesondere in den Gewerkschaften - rechtzeitig der Frage nachgegangen wird, welche gesellschaftlichen Wirkungen derart gravierende Produktivitätssteigerungen nach sich ziehen können und welche neuen Lösungswege sich eröffnen, um die Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern jedenfalls nicht breiter werden zu lassen.

HAMMER und CHAMPY geben Arbeitnehmern aber noch weitere Nüsse zu knacken, etwa wenn sie betonen: "Grundsätzlich gilt, daß Business Reengineering nie und nimmer von unten nach oben erreicht werden kann ... Mitarbeiter und Manager der mittleren Führungsebene können kein erfolgreiches Reengineering-Projekt initiieren und implementieren, ganz gleich, wie notwendig es wäre und welche außerordentlichen Fähigkeiten sie besitzen." Sicherlich, ohne ein klares Bekenntnis der Unternehmensspitze werden die Widerstände (speziell auf den mittleren Führungsebenen) zu unüberwindlichen Hindernissen für jede Erneuerung. Dennoch wirft die einseitige Top-Down-Fixierung von HAMMER und CHAMPY einige Zweifel auf. Sollte Reengineering wirklich nur von 'oben' nach 'unten' funktionieren; sollte es wirklich so sein, daß nur 'die da oben' die Prozesse gestalten können? Das erinnert denn doch etwas zu sehr an FREDERICK TAYLOR, der als erster die Gestaltung der Arbeit von ihrer Ausführung trennte. Vermutlich liegt die Wahrheit eher in der Mitte - bei einem gemeinsam zwischen 'oben' und 'unten' gestalteten Prozeß. Denn, wie etwa MICHAEL BEER (Harvard Business School) nachgewiesen hat, ändern von der Spitze aus eingeführte Strukturen nicht notwendigerweise das Verhalten - im Gegenteil, sie lösen oft Ohnmachtserfahrungen aus, begründen Zynismus und können wirkliche Veränderungen für lange Zeit blockieren.

Doch ob Top-Down oder Bottom-Up, angesichts der verbreiteten Management-schwächen besteht in der Praxis wohl eher das Hauptproblem darin, daß sich die 'Lean Production'-Story wiederholen könnte und auch Reengineering nur als neues Wort für 'Entlassungen' zweckentfremdet wird. Um nochmals HAMMER und CHAMPY zu zitieren: "Der ungeheuerlichste Fehler, den man im Business Reengineering begehen kann, ist der, sich nicht auf eine wirkliche Radikalkur einzulassen, sondern an bestehenden Prozessen herumzubasteln und das dann Business Reengineering zu nennen." Dieser Gefahr einer neuerlichen Abmagerungskur nach bekanntem Strickmuster, die viele Unternehmen und Arbeitsplätze möglicherweise endgültig ruinieren würde, gilt es also vorzubeugen.

Fraglos werden globaler Wettbewerb, Reengineering-Konzepte und neue Anwendungen der Informatik die Arbeitswelt tiefgreifend und nachhaltig verändern. Grund genug für Funktionäre und Politiker, endlich aus der Vergangenheit zu lernen und aktuelle Herausforderungen anzunehmen, bevor in der Praxis die Weichen gestellt werden. Nicht zuletzt die Gewerkschaften sind durch das Thema Reengineering in mehrfacher Weise gefordert, denn bislang zogen sie einen wichtigen Teil ihrer Funktionen aus den Problemen, die Arbeitsteilung, Hierarchie und Unterdrückung mit sich brachten. Nun erzwingen veränderte ökonomische Rahmenbedingungen im Gefolge technologischer Umwälzungen in vielen Bereichen eine Abkehr von althergebrachten Denkmustern, Modellvorstellungen und Leitbildern. Radikal veränderte Produktionskonzepte und Arbeitsformen bedingen radikal veränderte Anforderungen an die Arbeitnehmerorganisationen. Zugleich eröffnen sich hierdurch neue Chancen, um von einer besseren Gestaltung von Arbeit, Umwelt und Technik nicht nur zu reden, sondern maßgeblich dabei mitzuwirken. Inwieweit es gelingen wird, diese Chancen zu ergreifen, entscheidet sich nicht zuletzt an der Frage, ob die Gewerkschaften zu einem tiefgreifenden Wandel ihrer inneren Strukturen fähig sind, die sich als zunehmend anachronistisch und existenzgefährdend erweisen. Ohne ein Reengineering bei sich selbst dürften auch Gewerkschaften auf Dauer kaum über die Runden kommen.

Für alle organisierten sozialen Systeme stellt der tiefgreifende Strukturwandel und der damit einhergehende Paradigmenwechsel eine existentielle Herausforderung dar. Organisationen, die sich dieser Herausforderung nicht stellen oder sich als zu schwerfällig erweisen, um den Wandel beizeiten zu bewältigen, werden ihre Bedeutung verlieren, wenn nicht gar untergehen. Was DON TAPSCOTT und ART CASTON im Vorwort ihres Buches über den Paradigmenwechsel in der Informationstechnik notierten, betrifft ausnahmslos alle Bereiche der Gesellschaft: "The paradigm shift encompasses fundamental change in just about everything regarding the technology itself and its application to business. ... the late 1980s and the 1990s are a transition period to the new paradigm. Organizations that do not make this transition will fail. They will become irrelevant or cease to exist."

Literatur

Davenport, T. H.: Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston 1993.

Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Frankfurt und New York 1994.

Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt und New York 1994.

Peters, T.: Jenseits der Hierarchien - Liberation Management. Düsseldorf u.a. 1993.

Scott-Morgan, P.: The Unwritten Rules of the Game. McGraw-Hill, New York 1994.

Sproull, L.; Kiesler, S.: Connections - New Ways of Working in the Networked Organization. MIT-Press, Cambridge, Mass. 1991.

Tapscott, D.; Caston, A.: Paradigm Shift. The New Promise of Information Technology. McGraw-Hill, New York 1993.