
Vorwort zur 2. Auflage

Wer sich in den letzten Jahren in bezug auf Managementkonzepte zur Gestaltung von Arbeit und Organisation auf dem laufenden halten wollte, tat gut daran, über ein ausgezeichnetes Namensgedächtnis zu verfügen: "Total Quality Management", "Computer Integrated Manufacturing (CIM)", "Fraktale Fabrik", "Lernende Organisation", "JIT (just-in-time)", "Partizipation", "Organisationsentwicklung", "Qualifizierende Arbeitsgestaltung", "Sozio-technische Systemgestaltung", "Lean Management", "Chaos-Management", "Toyotismus", "Time-to-market", "Teilautonome Gruppen", "Teamarbeit", "New Public Management", "Quality Circles", "Empowerment", "Flexibilisierung", "Kernkompetenzen", "Customer focus", "Time Based Management", "Simultaneous Engineering", "Wertschöpfungsorientierung", "Workflow Management", "Flache Hierarchien", "Dezentralisierung", "Vertikalisierung", "Prozeßorientierung", "Personalentwicklung", "Rationalisierung", "Kanban", "Muda", "Kaizen", "Gatsitaiki", "Leadership", "Business Transformation", "Reframing", "Restructuring", "Revitalizing", "Renewing", "Business Reengineering", "Kompetente Organisation"...

Gibt es so viel Neues unter der Sonne? Verbirgt sich unter jedem Schlagwort dasselbe? Löst das eine Konzept das andere ab, oder ergänzen sie sich? Sind das alles nur Moden, mit denen vor allem die Unternehmensberater Geld verdienen?

Ein kleines bißchen "ja" müßte bei jeder dieser Fragen in einer ehrlichen Antwort mitschwingen. Aber nicht nur. Gewiß ist, daß die Unternehmensführung in den industrialisierten Ländern in einem so rasanten Umbruch steckt, daß die davon betroffenen Menschen und sozialen Systeme vielfach kaum mehr mitzuhalten

vermögen. Daß ein solcher Prozeß nicht gezielt, geordnet und geradlinig verläuft, verwundert nicht. Daß er vielmehr gekennzeichnet ist durch teilweise chaotisch und planlos anmutende Versuche, “die” beste Lösung mal auf dem einen, dann wieder auf dem gegenteiligen Weg zu finden, ist verständlich. Vielleicht liegt der einzige Fehler in all diesem Bemühen darin, daß – wie schon im Taylorismus – überhaupt (und möglichst schnell) “die” beste Lösung und “der eine” beste Weg gesucht werden.

Der Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die technologische Entwicklung haben so sehr an Tempo zugenommen (vom Internet beispielsweise war beim Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches noch kaum die Rede, heute scheint sich fast alles darum zu drehen ...), daß darin nur noch ein dynamisches und auch für kürzeste Zeit kein statisches Gleichgewicht mehr denkbar ist. Die ständige Bewegung *ist* die Lösung.

Organisationale “Bewegung” bedeutet aber nicht ein beliebiges Hin und Her – ohne Rücksicht auf Verluste. Gerade der *Prozeß* einer organisationalen Veränderung kann professioneller und weniger professionell gestaltet werden. Und die Prinzipien, die es dabei zu beachten gilt, haben sich deutlich weniger geändert als alles andere.

Das ist der Grund, weshalb wir drei Jahre nach dem Erscheinen dieses Buches eine zweite, (fast) unveränderte Auflage veröffentlichten. Die hier als “Qualifizierende Arbeitsgestaltung” dargestellten Prinzipien der Entwicklung einer *kompetenten Organisation* haben sich, gerade in turbulenten Zeiten, bewährt. Sie können und sollen helfen, den organisationalen Wandel nicht auf dem Buckel der Betroffenen, sondern mit den Köpfen und Herzen der Beteiligten erfolgreich zu bewältigen.

Eines der eingangs erwähnten Schlagworte betrifft aber gerade diesen fundamentalen Grundsatz unseres Gestaltungskonzepts, die Beteiligung der Betroffenen: das *Business Reengineering*.

Wir haben uns deshalb entschlossen, für diese zweite Auflage einen *Nachtrag* zu schreiben, der das Verhältnis von Qualifizierender Arbeitsgestaltung und Business Reengineering – beide propagieren Prozeßorientierung und kritisieren die funktionale Organisation – klärt und aufzeigt, wie wir Business Reengineering-Projekte in unserer Beratung methodisch angehen. Aus Gründen des “Lean Management” und im Interesse einer kurzen “Time-to-market” haben wir darauf verzichtet, diesen Nachtrag formal zu integrieren: er ist schlicht als zusätzlicher Bund am Ende dieses Buchs “angehängt” und als eigenständiges Kapitel zu

lesen. Verzichtet haben wir auch darauf, die in den letzten drei Jahren zum Thema Business Reengineering erschienene Literatur zu besprechen und die feinen und weniger feinen Unterschiede zwischen den vertretenen Konzepten gleichen Namens herauszuarbeiten: *diese* Darstellung wäre beim Erscheinen sicherlich schon wieder überholt. Zudem wollen wir das Thema auch nicht überbewerten und – wie das jüngste Werk von Michael Hammer¹ – in ein “Reengineering, jetzt und für immer” verfallen.

Eine Randbemerkung sei abschließend noch erlaubt: immer wieder erleben wir, daß sich am Wirtschaftsleben interessierte Fachleute, aber auch Laien und Studierende an dem “Schlagwortzirkus” stören, den wir einleitend nur sehr unvollständig zitiert haben. Das ist verständlich. Dennoch sollte man nicht allzu streng darüber urteilen. Wir glauben, daß solche Schlagworte psychologisch eine ganz wesentliche Bedeutung haben: sie gestatten, sogar grundsätzliche Aspekte einer – auch der eigenen – Organisation in Frage zu stellen, ohne gleich als Nestbeschmutzer zu gelten. Sie erlauben es, Gedankenprozesse und Diskussionen in Gang zu bringen, aus denen Entwicklung resultieren kann. Soziale Veränderung ist eben etwas, das nicht einfach nur der Vernunft folgt. Management ist vielfach weniger eine Frage der Rationalität als eine Frage des Vertrauens, der Überzeugung und des mikropolitischen Geschicks. Es könnte sein, daß auch die aufgeklärte Wirtschaft ihre “Voodoo”-Begriffe braucht, denn manchmal ist ganz schön viel Zauberei gefragt, wenn das Wunder erfolgreichen organisationalen Wandels gelingen soll.

Für seinen “Customer focus”, der eine schnelle Veröffentlichung der zweiten Auflage ermöglichte, danken wir Chester Romanutti vom vdf ganz herzlich.

Zürich, im Januar 1996

Felix Frei
Margrit Hugentobler
Andreas Alioth
Werner Duell
Luzian Ruch

Anmerkung

¹ Für die deutsche Ausgabe siehe: Michael Hammer und Steven A. Stanton, *Die Reengineering Revolution* (Frankfurt/M.: Campus, 1995), p. 310.