



## Grundsätzliche Notwendigkeiten von Reformen in Wirtschaft und Verwaltung

Robert Moser <sup>1</sup>

<sup>1</sup> *WERT impulse, Beratungsgesellschaft für ganzheitliches Management GmbH, Hanuschgasse 1 /Top 10, A-2540 Bad Vöslau*

VGI – Österreichische Zeitschrift für Vermessung und Geoinformation **85** (3), S. 208–211

1997

BibT<sub>E</sub>X:

```
@ARTICLE{Moser_VGI_199728,  
Title = {Grundsätzliche Notwendigkeiten von Reformen in Wirtschaft und  
Verwaltung},  
Author = {Moser, Robert},  
Journal = {VGI -- Österreichische Zeitschrift für Vermessung und  
Geoinformation},  
Pages = {208--211},  
Number = {3},  
Year = {1997},  
Volume = {85}  
}
```





# Grundsätzliche Notwendigkeiten von Reformen in Wirtschaft und Verwaltung

Robert Moser, Bad Vöslau

## Zusammenfassung

Reformen sind heute notwendig, nicht nur in Wirtschaft und Verwaltung, sondern überall. Die Umsetzung kann überall beginnen, wo Menschen miteinander zu tun haben. In Betrieben und Verwaltungen sind bestimmte Voraussetzungen (Strukturen) zu schaffen. Es empfiehlt sich, eine gezielte, schrittweise Vorgangsweise zu wählen, um erfolgreich zu sein. Und wenn motivierte Menschen die Reform tragen sollen, müssen sie auch eingebunden sein von den ersten Überlegungen bis zu den laufend notwendigen Umsetzungsschritten.

Es muß uns klar sein, daß dies ein Prozeß über Jahre ist, in dem in unserer Gesellschaft ein Paradigmawechsel, ein Wertewandel, stattfindet. Dieser Prozeß ist nicht aufzuhalten, nur sollten wir ihn nicht einfach laufen lassen, sondern in die Hand nehmen und steuern.

Wir alle spüren die Unruhe unserer Zeit. Verunsicherung hat sich breit gemacht. Wir scheinen mit unserem bisher eingeschlagenen Weg in der Politik, in der Wirtschaft, in der Verwaltung, ja vielfach auch im persönlichen Bereich in eine Sackgasse geraten zu sein.

„Nichts geht mehr“ ist die Schlagzeile auf der Titelseite des „Spiegel“ vom 25.8.1997. Warum geht nichts mehr ? Oder manches so schleppend ? Oder manches in die offensichtlich falsche Richtung ?

einem Betrieb, in einer Gemeinde, im öffentlichen Dienst. Nur entsprechende Rahmenbedingungen können und sollen „von oben“ den Prozeß der Reform erleichtern helfen.

Was ist zu reformieren ? Das ganze System, heißt es. Damit ist alles anonym und nebulos und eigentlich nicht machbar. Wenn wir „das System“ aber strukturieren in viele Gemeinschaften, in Gruppen und letztlich in einzelne Menschen, dann sehen wir plötzlich ganz einfache Ansatzpunkte.

## 1. Reformen sind Reaktionen auf Veränderungen

Der Ruf nach Reformen wird laut. Reformen sind Reaktionen auf Veränderungen. Aber welche Reformen ? Woran sollen wir uns orientieren ? Wer soll sie wie umsetzen ? Immer nur die anderen ? Weil wir selbst vielleicht Angst haben vor dem unbekanntem Neuen ? Oder weil wir eine „Kultur“ geschaffen haben, in der die meisten darauf warten, gesagt zu bekommen, wie's geht ?

Der Freistaat Bayern hat ein Grundsatzpapier zur Verwaltungsreform erarbeitet und für verpflichtend erklärt, in dem es unter anderem heißt: „Reformen sind nur tragfähig und umsetzbar wenn die Mitarbeiter aktiv einbezogen sind, wenn sie mitentwickeln, mitarbeiten, mitgestalten, veränderungsbereit und motiviert sind für Neues.“

Das heißt, wir alle sind aufgerufen, uns einzubringen ! Die Reform beginnt also bei uns selbst und in der Familie und in den Arbeitsgruppen in

## 2. Wohin müssen wir kommen ?

Wir müssen von der Egozentrik weg, wieder mehr aufeinander zugehen. Wir müssen unsere Konflikte, die wir überall hin haben, bewußt ausräumen und wieder zu einem Miteinander in Akzeptanz und Toleranz kommen. Wir müssen Arbeitsteams bilden, in denen jeder sich aktiv einbringt, den anderen auch mittun läßt und in denen alle am Erfolg partizipieren können.

Der Leitsatz müßte lauten: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ oder :  $1 + 1$  ist mehr als 2. – eine einfache Formel mit sehr bedeutendem Hintergrund.

Und wir müssen vom Prinzip der Bevormundung wegkommen. Hilfe soll nur dann gegeben werden, wenn sie benötigt wird. Alles was eigenständig von Menschen oder Gruppen getan werden kann, soll ihnen nicht von übergeordneten Strukturen entzogen werden. Umgekehrt muß eigenverantwortliches Handeln aber auch mehr wahrgenommen und nicht immer „nach oben“ abgeschoben werden. Das hat sehr viel

mit der persönlichen Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit zu tun.

Der deutsche Bundespräsident Dr. Roman Herzog sagte in seiner vielbeachteten Rede in Berlin am 26. April 1997 zum Beispiel unter anderem:

„Wir brauchen auch wieder Visionen. Visionen mobilisieren ungeahnte Kräfte. Denken wir nur z.B. an den ‚American Dream‘ eines Martin Luther King, oder an die soziale Marktwirtschaft nach 1945 in Westeuropa, oder an die Perestroika oder an die Freiheitsidee 1989 in Deutschland. Was ist unsere Vision ? Wie soll unsere Gesellschaft im Jahr 2020 aussehen ?“

Auch er fordert eine Gesellschaft der selbständigen Menschen, die mehr Verantwortung nicht als Last, sondern als Chance sehen; und: „Wir brauchen keine Einteilung in Arbeitsplatzbesitzer und Menschen ohne Arbeit, wir müssen uns bemühen um neue Berufe und andere Dienstleistungen, um mehr Mobilität und Flexibilität. ... Wir müssen eine Informations- und Wissensgesellschaft werden, in der jeder bereit ist zum lebenslangen Lernen. Und wir müssen den Willen haben, im weltweiten Wettbewerb mitzuspielen. ... Wir müssen aber auch eine Gesellschaft der Solidarität werden, in der man füreinander da ist, in der Vertrauen entsteht und Rücksicht genommen wird.“

Und weiter: „Wir brauchen eine Weltordnung der Toleranz und des Ausgleiches, in der Unterschiede nicht zu neuen Konflikten und Kampflinien werden, sondern sich gegenseitig befruchten. ... Wir brauchen neue Leitbilder für die Jugend durch die Pflichtwerte mehr an Bedeutung gewinnen gegenüber Selbstverwirklichungswerten. Wir brauchen neue Bildungsimpulse, in denen es nicht nur um Wissensvermittlung, sondern mehr um das Umgehen mit Wissen geht.“

Und er fordert auf, über Reformen nicht nur zu reden, sondern sie endlich auch durchzuführen. „Die Welt ist im Aufbruch,“ sagt er, „setzen wir uns an die Spitze des Wandels !“

### **3. Wenn wir wissen oder wenigstens spüren, was wir wohin verändern sollten – Wie geht das ?**

Die Veränderung, die Reform muß beim einzelnen Menschen beginnen. Es ist sicher, daß niemand das alleine kann. Meistens braucht das zunächst einen gewissen Leidensdruck, der ja schon überall gegeben ist, wenn man sich

nichts vormacht. Und es braucht Anstöße und die Reflexion anderer Menschen.

Überall wo Menschen miteinander zu tun haben, kann die Reform beginnen.

In der Politik wird um Reformen gerungen. In vielen Betrieben und Bereichen des Öffentlichen Dienstes hat man sich auf den Weg gemacht. Wir wollen einen Weg aufzeigen, bei dem es gilt, am Beginn bestimmte folgerichtige Schritte zusetzen.

Es zeigen sich bereits Erfolge, die auch zu messen sind in Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, auch in Umsatz- und Ergebniszahlen.

Bis jetzt sind das Modelle. Modelle aber, die positiv ausstrahlen, die andere ermutigen, sich auch auf diesen Weg zu machen. Natürlich sind wir nicht die einzigen, die neue Wege suchen. Sicher aber ist, daß durch viele positive Modelle eine Bewegung entstehen kann, die letztlich „das ganze System“ verändert.

### **Unsere ersten Schritte der Reform**

Wir können in dieser Ausgabe der VGI diese Schritte nur kurz beleuchten, und möchten zunächst Begriffsdefinitionen bringen, so wie wir sie verstehen. In weiteren Ausgaben werden wir näher darauf eingehen.

### **Die Unternehmensphilosophie**

Der erste Schritt ist die Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie. Alle Erarbeitungen sollten immer gemeinsam mit Mitarbeitern gemacht werden.

philos = (griech.) der Freund, sophia = (griech.) die Weisheit. Wenn wir zu philosophieren beginnen, werden wir also Freunde der Weisheit !

Die Unternehmensphilosophie beinhaltet alle nutzbringenden Erkenntnisse und Erfahrungen und die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens. Sie enthält Visionen, Werte, Grundsätze, Organisationsrichtlinien usw. (Abbildung 1). Sie muß ständig weiterentwickelt werden. Wenn sie erstarrt und nicht mehr offen ist für Veränderungen, wird sie zur dogmatischen Ideologie. Aus der Unternehmensphilosophie ergibt sich die angestrebte Unternehmenskultur.

### **Visionen**

Visionen sind Zukunftsperspektiven, die das Unternehmen anstrebt. Visionen sind nie ganz erreichbar, nur annäherbar. Sollten sie erreicht

## Die Unternehmensphilosophie

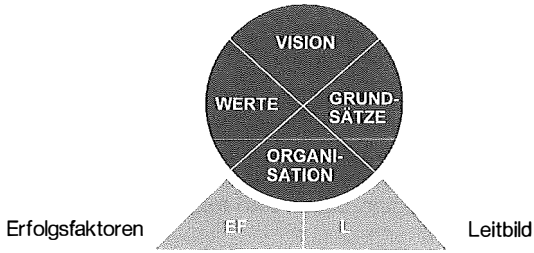


Abbildung 1: Die Unternehmensphilosophie

werden, sind es keine Visionen mehr, sondern Ziele. Sind sie in zu weiter Ferne und nicht einmal annähernd erreichbar, so werden sie zu Utopien oder Illusionen. Wirkliche Visionen sind der Motor für Motivation und Hoffnung.

### Werte

Werte sind Zustände, die man haben möchte oder erhalten will. Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit etc.

### Grundsätze

sind Regeln und Verhaltensweisen, die es ermöglichen, Werte zu leben.

### Organisation

Organisation bedeutet, daß Strukturen gebildet werden, die für die konkrete Durchführung

von Aufgaben zur Zielerreichung notwendig sind. Es ist erwiesen, daß bestimmte Strukturen bestimmte Verhaltensweisen ermöglichen und umgekehrt, daß bestimmte Verhaltensweisen nur in bestimmten Strukturen gelebt werden können (Abbildung 2).

Wir müssen also diese Strukturen wieder bauen. Nichts geht mehr wenn alles zu groß und unüberschaubar wird. Wir müssen Gruppen bauen. Notwendig ist dabei, die den Menschen innewohnenden Möglichkeiten zu beachten, Ist ein Team zu groß, dann kann nicht mehr jeder einzelne mitreden. Ist ein Team zu klein, wird es ineffizient sein, weil zu wenig Wissen einfließt.

Die ideale Gruppengröße ist  $7 \pm 2$ , maximal 13.

Mehrere Gruppen bilden eine Gemeinschaft. Jeweils ein Gruppenmitglied der Untergruppe muß in der übergeordneten Gruppe eingebunden sein und es darf nicht mehr als 3 Gruppenebenen geben (Abbildung 3).

Die ideale Gemeinschaftsgröße sind 700 bis maximal 1300 Mitarbeiter. Darüber hinaus sollte die Struktur wieder geteilt werden.

Weitere wesentliche Schritte sind, die Erfolgsfaktoren und ein Leitbild zu definieren.

### Die Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren sind Stärken und Einzigartigkeiten im Unternehmen, die in der Vergangen-

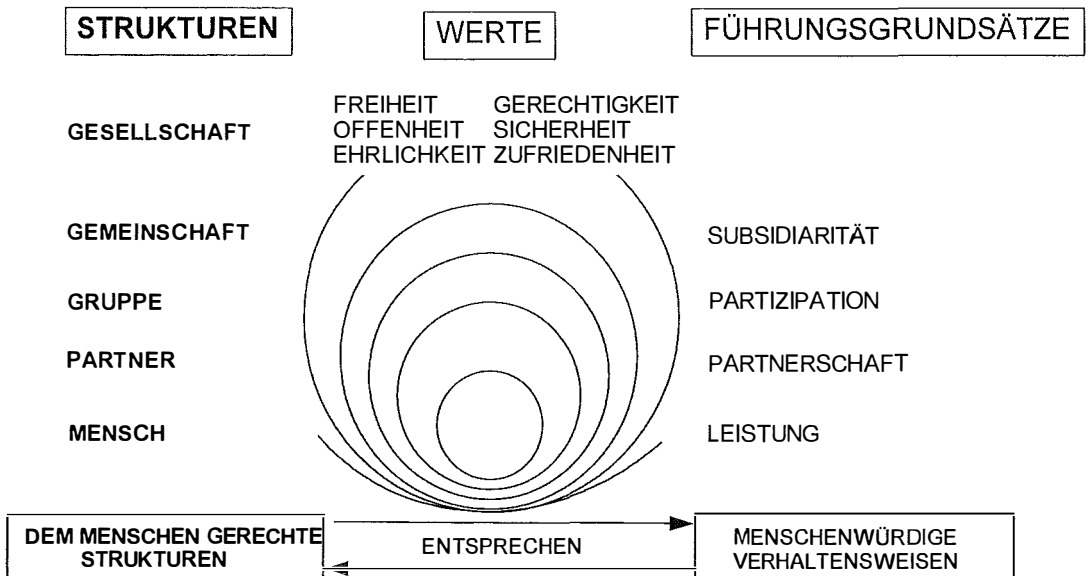


Abbildung 2: Strukturen

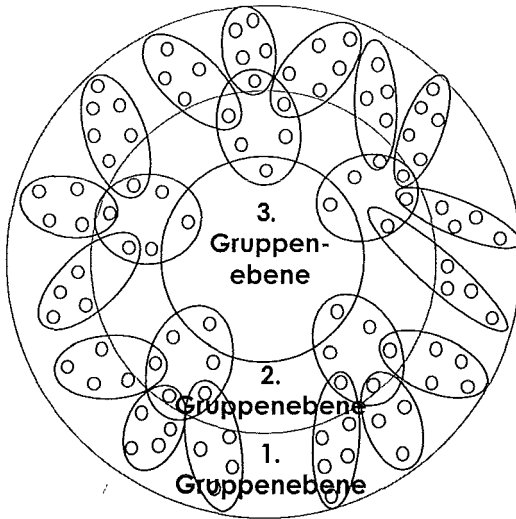


Abbildung 3: Die 3 Gruppenebenen

heit Erfolg gebracht haben und von denen zu erwarten ist, daß sie auch in Zukunft Erfolg bringen werden. Besonders auf die Entwicklungen neuer, zeitgemäßer Stärken und Einzigartigkeiten ist dabei Bedacht zu nehmen.

### Das Leitbild

Das Leitbild wird abgeleitet von der Unternehmensphilosophie und den Erfolgsfaktoren.

Es ist Orientierungshilfe nach innen und außen. Das Selbstverständnis eines Unternehmens wird darin formuliert und die Unternehmenskultur. Wie gehen wir miteinander um : Führungskräfte – Mitarbeiter – Kunden – Lieferanten – Eigentümer – Bürger – Gesellschaft.

Wenn Mitarbeiter eingebunden sind in die Erarbeitungen dieser ersten Schritte, entsteht ein hoher Grad an Identifikation mit dem Unternehmen und ein wesentlich besseres Betriebsklima. An gemeinsam gestellten Zielen wird mit mehr Eigeninitiative und Engagement gearbeitet und auch mehr Verantwortung übernommen. Men-

schen können sich unter solchen Voraussetzungen ihren Fähigkeiten entsprechend entfalten.

### Die Managementinstrumente

Die konkrete tägliche Arbeit kann deutlich erleichtert werden durch die Einführung von Managementinstrumenten wie

- Personal - und Organisationsentwicklung
- Informationsmanagement
- Controlling
- Qualitätsmanagement
- Marketing
- Aus- und Weiterbildung

So ein ganzheitlicher Reformprozeß stößt natürlich auf Widerstände. Viele sind es nicht gewohnt, aus sich herauszugehen, selbst mitzuentwickeln. Sie bleiben skeptisch im Hintergrund und haben zum Teil auch Angst vor Veränderung. Nicht alle sind offen, manche spinnen vielleicht auch Intrigen.

Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen ist, daß die Führungskräfte voll hinter dem

Prozeß stehen und das auch laufend verdeutlichen. Es ist sinnvoll, Impulsgeber und Moderatoren von außen heranzuziehen. Die Umsetzung aber liegt bei den Mitarbeitern selbst. Sie sind „die Fachleute vor Ort“.

Und es ist wichtig – in der heutigen Zeit vielleicht das Schwierigste –, daß man sich Zeit läßt. Es lassen sich diese Veränderungen, die ja bis in Einstellungen und Verhalten von Menschen gehen, nicht vom Zaun brechen. Große Sensibilität in der Vorgangsweise ist gefragt.

Für alle aber gilt, in Stimmungstälern und Rückschlägen nicht das Ende zu sehen, sondern durchzuhalten.

*Anschrift des Autors:*

Ing. Robert Moser, Geschäftsführer von WERT impulse, Beratungsgesellschaft für ganzheitliches Management GmbH, Hanuschgasse 1/Top 10, A-2540 Bad Vöslau.