

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch ganzheitliche Unternehmensgestaltung: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente

Franz Wojda, Walter Hackl-Gruber, Alfred Barth

1 Einleitung

Die europäische Wirtschaft steht zu Beginn des 21. Jahrhundert vor Herausforderungen bisher unbekannter Dimensionen. Durch politische Veränderungen wie z.B. den Zerfall der Sowjetunion oder die Öffnung Chinas gegenüber marktwirtschaftlichen Strukturen sowie durch die rasante Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist es während der letzten Dekaden zu einer weltweiten Vernetzung der Wirtschaftsbeziehungen gekommen, für die der Begriff „Globalisierung“ geprägt wurde. Hatte sich ein mitteleuropäisches Industrieunternehmen in den sechziger- und siebziger Jahren außerhalb des Kontinents schwerpunktmäßig mit nordamerikanischen und japanischen Konkurrenten auseinandersetzen, so sieht es sich nun einer Reihe von neuen Konkurrenten gegenüber, die hinsichtlich ihres hohen Wirtschaftswachstums, ihrer niedrigen Lohnkosten und Sozialausgaben, sowie hinsichtlich ihrer natürlichen Ressourcen und ihres Bevölkerungswachstums den meisten europäischen Ländern weit überlegen sind: China, Indien und auch Russland sind wohl die markantesten Beispiele dafür, wie sich das Kräftegleichgewicht zusehends zu Ungunsten Europas verschiebt.

In Anbetracht der unaufhaltsamen Globalisierung der Weltwirtschaft wäre es jedoch fatal, diese Entwicklung ausschließlich als Bedrohung darzustellen. Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist offensichtlich nicht nur mit der Verstärkung des Wettbewerbsdrucks für europäische Unternehmen verbunden; durch die Erschließung neuer und ungesättigter Märkte ist sie auch mit Chancen verknüpft, die in ihrer Größenordnung oftmals noch gar nicht richtig eingeschätzt werden können. Um die offensichtlichen Nachteile des europäischen Wirtschaftsstandortes gegenüber der asiatischen Konkurrenz wie Lohn- und Lohnnebenkosten, Sozialabgaben, Überalterung der Bevölkerung etc. kompensieren zu können, müssen die Vorteile Europas verstärkt genutzt werden: politische Sicherheit, funktionierende und hochentwickelte Rechtssysteme, hohes Bildungsniveau und hohe Ausbildungsstandards, Know-how im Hochtechnologiebereich etc.

Im vorliegenden Artikel soll aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation ein Beitrag geleistet werden, um die Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte zumindest in Teilbereichen besser bewältigen zu können. Als theoretische Basis dient dabei der ganzheitliche Ansatz zur Unternehmensgestaltung. Dieser ist vor allem deswegen von großer Bedeutung, weil die Geschwindigkeit wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen im Zeitalter der Globalisierung rasant zugenommen hat. Als Folge wirken sich unternehmerische Fehlentscheidungen - vor allem dann, wenn sie kurzfristig nicht korrigiert werden können - gravierender aus als während Phasen mit weniger dynamischer Charakteristik.

In Kapitel 2 dieser Arbeit werden, die theoretischen Grundlagen der ganzheitlichen Unternehmensgestaltung ausführlich dargelegt.

In Kapitel 3 werden exemplarisch zwei Methoden bzw. Instrumente, die dem ganzheitlichem Ansatz verpflichtet sind, dargestellt: die sogenannte **Ressourcen-Nutzungs-Analyse**, die der Optimierung des Personaleinsatzes dient, und der **Stress.Moderator**. Bei Letzterem handelt es sich um ein Instrument, das es dem Unternehmen ermöglicht, betriebsinterne Belastungen abzubauen, dadurch das Leistungspotenzial der Mitarbeiter besser auszuschöpfen sowie die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.

2 Theoretische Grundlagen der ganzheitlichen Unternehmensgestaltung

Trotz der Vielfalt der Einflussgrößen, die für die Zukunft bestimmend sein werden, müssen zur Abschätzung zukünftiger Entwicklungen, **Szenarien** erarbeitet werden. Des Weiteren sind für konkrete Problemstellungen **theoriengestützte Modelle** zu entwickeln, um daraus **Methoden** und **Instrumente** zur Bewältigung konkreter Aufgaben abzuleiten. In Abbildung 1 sind die genannten Grundbegriffe dargestellt.

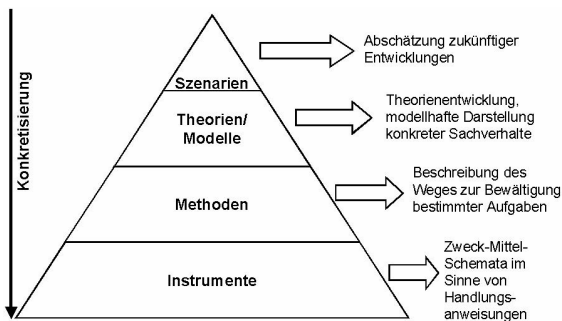


Abbildung 1: Grundsätzlicher Ansatz zur systematischen Entwicklung neuer Erkenntnisse in der Arbeitswelt

2.1 Der ganzheitliche Ansatz im Detail

Als theoretische Basis wurde am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensgestaltung entwickelt (Wojda und Friedrich 1982, Wojda und Buresch 1997). Unter **Ganzheitlichkeit** soll „*ein integriertes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiten Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt*“ (Ulrich und Probst 1991) verstanden werden.

Ganzheitlichkeit ist dabei nicht einfach ein auf bestimmte Weise zu erreichender Endzustand einer Entwicklung, sondern wird folgendermaßen bestimmt:

- durch eine **geistige Grundhaltung** der planenden und umsetzenden Personen sowie
- durch einen **Gestaltungsansatz**, der in seinem Inhalt und Aufbau der Ganzheitlichkeit Rechnung trägt.

Der **Gestaltungsansatz** wird im Weiteren durch die in der Abbildung 2 beschriebenen **Gestaltungsgrundsätze** und **Gestaltungszugänge** gekennzeichnet, wobei die einzelnen Faktoren kurz skizziert werden. Erwähnt sei an dieser Stelle noch, dass es zwischen Gestaltungsgrundsätzen und -zugängen natürlich Wechselbeziehungen gibt.

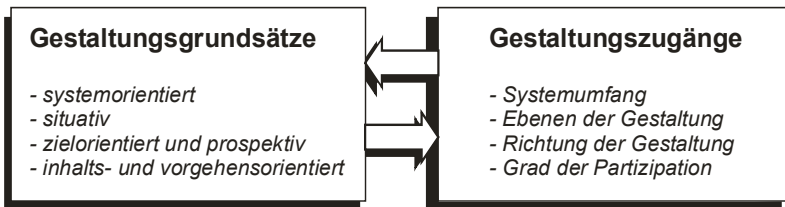


Abbildung 2: Wesentliche Komponenten eines ganzheitlichen Gestaltungsansatzes

Dass Gestaltung **zielorientiert** sein soll, bedarf eigentlich keiner näheren Begründung. An dieser Stelle soll jedoch das Konzept der multiplen Zielsetzung erwähnt werden, wobei um der Ganzheitlichkeit Rechnung zu tragen, nicht nur ökonomische und technisch-funktionale Zielkriterien sondern im entsprechenden Maße menschlich-soziale, ökologische sowie volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Zielsetzungen zu verfolgen sind. **Prospektive** Gestaltung bedeutet, zukünftige Entwicklungen und Ziele vorwegzunehmen. Demgemäß ist prospektiv und innovativ in enger Beziehung zu sehen.