

## Was ist die Gestaltungskompetenz?

Gestaltung ist ein kreativer Schaffensprozess, bei dem eine Sache verändert wird. Eine Sache wird also erstellt, modifiziert oder entwickelt und bekommt dadurch eine bestimmte Form oder ein bestimmtes Erscheinungsbild verliehen. Diese Sache kann z.B. ein materielles Objekt, eine Struktur, ein Prozess oder auch Gedankengut sein. Gestaltungskompetenz thematisiert genau diese Fähigkeit des Managers. Es ist weit mehr als die Organisation, die in so vielen Büchern gleich nach der Entscheidung, einen bestimmten Plan umzusetzen, angesprochen wird.

Organisation ist ein Begriff, der häufig erst seitenlang erklärt und zu anderen Begriffsinterpretationen abgegrenzt werden muss. So gehen amerikanische Autoren beim Begriff „organization“ von gesellschaftlichen Institutionen - hier also Unternehmen - aus, während im deutschsprachigen Raum eher der klassische Organisationsbegriff verwendet wird. Er definiert Organisation als eine spezifische Eigenschaft, eine Tätigkeit also, oder als einen Prozess, der Ordnung schafft. Schließlich gibt es auch die instrumentelle Interpretation, die in der Organisation ein dauerhaftes Regelsystem sieht, das ein Unternehmen hat und welches zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird. Letztere Interpretation behandelt vor allem die strukturelle Komponente der Organisation, die sich mit der Aufgabenteilung, der Koordination, Delegation sowie der Unter- und Überordnung beschäftigt. Um diesem Interpretations-Wirrwarr zu entgehen, treffen wir hier eine auch sprachlich erkennbare Unterscheidung und verwenden die Gestaltungskompetenz als Oberbegriff. Sie setzt sich aus zwei Kompetenzen zusammen, der Ordnungs- und der Veränderungskompetenz.

„Ordnung“ wird in der Systemtheorie als notwendige Eigenschaft eines Systems verstanden. Ordnung hat etwas mit Muster, Gestalt, Regelmäßigkeit sowie dem

### **Die Ordnung eines Unternehmens wird durch seine Struktur und seine Prozesse festgelegt.**

Verhältnis vom Ganzen zu seinen Teilen zu tun und wird von ULRICH als *„sinnmachende Anordnung von Dingen aufgefasst, die eine bestimmte Gestalt erkennen lässt“*. Ordnung im Zusam-

menhang mit einer unternehmerischen Organisation führt zum Begriffspaar „Aufbau- und Ablauforganisation“. Die Aufbauorganisation versucht der Unternehmung eine Struktur, ein organisatorisches Skelett zu geben, indem sie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten analysiert. Der Struktur werden Stellen, Abteilungen oder Instanzen zugeordnet, damit eine sinnvolle, arbeitsteilige Gliederung betrieblicher Prozesse vorliegt. Demgegenüber behandelt die Ablauforganisation „dynamische“ Prozesse des Unternehmens. Sie ist die rationale Gestaltung der Arbeitsabläufe im Betrieb und dient der planmäßigen Zusammenfassung der Produktionsfaktoren. Erst mit der Ordnung der Arbeitsabläufe wird die wiederholte und effiziente Erfüllung der Aufgaben möglich.

Die Strukturierung des Unternehmens (Aufbauorganisation) und die Strukturierung der Prozesse (Ablauforganisation) sind aber nur zwei Wahrnehmungsmöglichkeiten der Ordnung des Systems „Unternehmen“. Ein System hat nicht nur eine Ordnung, ein System verändert sich auch im Zeitablauf. Dieser Veränderung liegt ein Systemverhalten zugrunde. Das zukünftige Verhalten von Systemen kann nicht eindeutig und klar vorausgesagt werden. Grund dafür ist einerseits die jeweilige Komplexität

von Systemen und ihrer Umwelt sowie deren dynamische Entwicklung. Das Verhalten von Systemen ist aber auch nicht beliebig. Systeme verhalten sich häufig nach einem bestimmten Muster. Dies gilt natürlich auch für Unternehmen, die - wie wir im ersten Kapitel festgestellt haben - als künstliche, soziale, dynamische und offene Systeme aufgefasst werden können. Das Verhaltensmuster des eigenen Unternehmens(-bereiches) zu erkennen und es bewusst zu lenken, ist folgerichtig eine weitere wichtige Komponente der Gestaltungskompetenz eines Managers. Wir nennen diese Komponente der Gestaltungskompetenz die Veränderungskompetenz. Die Veränderungskompetenz behandelt einerseits Aspekte der langsamen, eher evolutionären Unternehmensentwicklung, andererseits aber auch Fragestellungen des schnelleren, meist mit radikaleren Schritten erfolgenden Change Managements.

**Unternehmen verhalten und verändern sich nach einem bestimmten Muster.**

Gestalten kann nicht damit aufhören, Menschen und Sachen möglichst rational zusammenzufügen. Gestalten muss vor allem auch als Konzipierung von Sinn, gemeinsamen Werten und Einstellungen verstanden werden. Werte und Normen entwickeln sich von selbst. Sie können nicht festgesetzt, wohl aber beeinflusst werden. Genau diesen Aspekt greifen wir in der Diskussion um die Unternehmenskultur auf. Die Unternehmenskultur ist eine wichtige Komponente der Gestaltungskompetenz, denn

**Die Unternehmenskultur ist das Klima, in denen Strategien wachsen oder eingehen.**

jede Unternehmung hat eine eigene, ganz spezielle, unternehmensindividuelle Kultur, die sich ständig weiterentwickelt. Die jeweilige Unternehmenskultur kann aber nicht nur analysiert, sie kann - wenn auch recht langsam - bewusst verändert, also gesteuert

werden. Dies ist für das Management von hoher Relevanz, zeigen doch beispielsweise die in deutschen Unternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten häufig kläglich gescheiterten Implementierungsversuche des Qualitätsmanagements, dass eine Strategie nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn sie auch von den Einstellungen und Werten der Mitarbeiter getragen wird.