

Book Reviews

Johannes Schmidt-Tophoff: Projektmanagement zur Privatisierung der ostdeutschen Großchemie, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1997

Der Verfasser widmet sich in seiner Dissertation dem Management von Transformationsaktivitäten bei der Privatisierung der Industrie in Ostdeutschland durch die Treuhandanstalt in der ersten Hälfte des Jahres 1991. Die Forschungsarbeit wird von einer Beschreibung, Erklärung und Bewertung eines abgelaufenen Prozesses durch einen Beteiligten geprägt und kann als ein Beitrag zur theoretischen Aufarbeitung der Transformation planwirtschaftlicher Systeme eingeordnet werden.

Im ersten Teil der Schrift werden ausgehend von einer Beschreibung des Systems der chemischen Industrie der DDR vor allem planwirtschaftliche Wertschöpfungs-, Funktional- und Regionalstrukturen erläutert. Außerdem beschreibt Schmidt-Tophoff relativ breit Struktur und Funktionsweise der DDR-Chemieindustrie. Dieser Darstellung der Wirkprinzipien des Ausgangssystems schließt sich im zweiten Teil eine Systematisierung und Dokumentation des „Chemieprojektes“ an. Das unternehmensübergreifende „Chemieprojekt“ wurde von der Treuhandanstalt initiiert, um die Großchemiekombinate aus der Gesamtsicht zu analysieren und deren Sanierung und Privatisierung vorzubereiten. Dieser Teilschritt der Privatisierung der ostdeutschen Großchemie wird vom Verfasser in den Prozeß der Industrietransformation in der ostdeutschen Chemieindustrie als Beginn der „gesteuerten Industrietransformation“ in das erste Halbjahr 1991 eingeordnet. Projektorganisation und Projektablauf und strategische Ergebnisse der Projektarbeit werden durch die Darstellung wichtiger Umsetzungsergebnisse im Zeitraum 1991 – 1996 ergänzt. Die beiden einführenden Teile der Arbeit vermitteln dem Leser zahlreiche Informationen über Objekte und Management abgelaufener Transformationsprozesse in Ostdeutschland.

Der dritte Teil der Arbeit beschäftigt sich zunächst mit einigen theoretischen Grundlagen der Industrietransformation. Interessant ist die Diskussion zum Begriffspaar Restrukturierung und Privatisierung und die Argumentation des Verfassers zu Restrukturierungs- oder Privatisierungsprimat. Es werden dabei verschiedene Positionen wiedergegeben. Der Verfasser bekennt sich zu einem Tandemansatz. Bei diesem Ansatz werden Privatisierung und Restrukturierung als gleichberechtigt angesehen und die allerdings notwendigen umfangreichen Koordinierungserfordernisse hervorgehoben. Hierin sieht der Verfasser eine Ursache für den von der Treuhandanstalt gewählten Projektansatz. Einen breiten Raum nimmt danach das Kapitel 8 ein. Unter der Überschrift „Kritische Analyse des Projektmanagements im Chemieprojekt“ bewertet der Verfasser anhand von Grundkategorien des Projektmanagements (Gegenstand, Umfang, Dauer, Ziele, Aufgaben, Phasen) aus der Sicht eines Prozeßbeteiligten den Projektverlauf. Dabei werden zahlreiche Überlegungen zu Verbesserungen, Fehlvermeidung usw.

geäußert sowie häufig vertiefende Untersuchungen angeregt. Viele Probleme werden dabei nur angerissen. Das betrifft beispielsweise die bei der Führung von Restrukturierungsprojekten unerläßliche Gewährleistung der Einbeziehung von Betroffenen. Dieser Problemkreis wird kaum und wenn, dann vorwiegend in Frageform behandelt.

Abschließend und relativ kurz gefaßt, schließt der Verfasser mit Gedanken zur Übertragbarkeit von Erfahrungen auf andere Branchen und Länder seine Forschungsarbeit ab. Die Spezifik der analysierten Projektmanagementlösung „Chemieprojekt“ wird dabei vom Verfasser so eingeschätzt, daß in Einklang mit der herrschenden Meinung nicht derartigen branchenbezogenen, sondern marktwirtschaftlichen Transformationsstrategien der Vorzug gegeben wird.

Gibt man einen Gesamteindruck wieder, so dominieren vorwiegend die Darstellung historischer Sachverhalte und subjektive Wertungen der formal abgeschlossenen Transformation der Großchemie Ostdeutschlands. Betriebswirtschaftliche Aussagen zum Projektmanagement dienen der systematisierten Aufbereitung von Erfahrungen der Führung eines Teiles der Industrietransformation in Ostdeutschland durch die Treuhandanstalt. Wer Anregungen zur Ausgestaltung des Projektmanagements erwartet, wird enttäuscht sein. Wer an einen Beitrag zur wissenschaftlichen Aufbereitung der Führung von Restrukturierungsprozessen in Ostdeutschland mit dem Ziel einer raschen Privatisierung interessiert ist, wird die vorliegende Schrift mit Gewinn lesen.

Klaus Tragsdorf, Universität Leipzig



Volker Heyse /John Erpenbeck (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere - Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag GmbH, 98,-

Vieles ist seit den letzten zehn Jahren zu den Veränderungsanforderungen von Unternehmen geforscht und geschrieben worden. Markt und Welt sind kolossalen ökonomischen, politischen und sozialen Verschiebungen ausgesetzt - Konzerne, Firmen, Mitanbieter als 'global player' gezwungen, diesen Entwicklungen mit einem hohen Maß eigeninitiiertem Aktivität zu entgegnen. Volker Heyse und John Erpenbeck greifen auf die in jener Dekade verordneten Rezepte wie Selbstorganisation, Unternehmenskultur, Chaos- oder Wissensmanagement und natürlich organisationales Lernen zurück, um sie auf 300 Seiten Text einer 'wertorientierten Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen' einzugliedern. Ein erster Eindruck mag entstehen: Nichts Neues. Sicherlich ist die informierte Leserschaft von der intensivst geführten Diskussion um das Lernen von Organisationen 'verwöhnt'; Basis des vorliegenden Werkes ist jedoch nicht die Beliebigkeit des Wiedergebens von Populärkonzepten aus der Managementlit-

eratur, sondern eine Konzentration auf die Herausbildung individuell gestützter Kompetenzen, die als verinnerlichte Werte eines (dann doch lernenden) Unternehmens garantieren, daß es den 'Sprung über die Kompetenzbarriere' schafft. Auch das klingt nicht gerade umwerfend und innovativ.

Umwerfend ist die Breite, zu der dieser Argumentationsstrang ausgeführt und mittels bereits genannter Organisationskonzepte unterfüttert wird - innovativ ist das Einbringen einer psychologisch-philosophischen Perspektive des Selbstorganisationsprozesses: Kreativität und Neuheit lassen sich nicht anordnen, sondern gehen auf das individuelle beziehungsweise gruppengebundene Vermögen zurück, "einen Zustand von selbst anzufangen" (S.33). Die Relevanz dessen für Unternehmen liegt einfach darin, daß auf den verschiedenartigen Rängen des Managements wie auch des shop floors Entscheidungen ohne den Rückgriff auf Bewährtes und Bekanntes getroffen werden müssen. Einerseits liefert die Umwelt immer neue Bedingungen, andererseits verlangt sie nach innovativen Ideen und intelligenten Produkten. Klar ist, daß hierin das Ziel zeitgemäßen Managements und Wirtschaftens liegt, weniger eindeutig, wie man dorthin gelangt. Der aufmerksame Leser wird auf folgende Fährte geführt: "Das Interesse ist hier nicht zuerst auf die Leistungsresultate gerichtet, sondern auf die Dispositionen, entsprechende Leistungen hervorzubringen. Solche Dispositionen lassen sich als Kompetenzen kennzeichnen. (...) Sie sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Dispositionen erschließbar und evaluierbar." (S.48)

Der Betriebspraktiker sucht geradezu nach einer Rezeptur, wie diese Kompetenzen oder Dispositionen herstellbar sind. Selbstverständlich fällt der Begriff 'Schlüsselqualifikation', obwohl es "keinesfalls um einen bloß terminologischen Wechsel von Schlüsselqualifikationen zu Kompetenzen (geht)." (S.49) Nicht die konventionell-pädagogische Vermittlung fachübergreifender Methoden- und Sozialkompetenzen kann heutigen Ansprüchen genügen; "...vielmehr geht es darum, Situationen zu schaffen, in denen ihre Förderung möglich ist." (S.49) Förderung heißt: Betriebliche Weiterbildner übernehmen als nachfrageorientierte Dienstleister vor Ort die Moderation von Lernprozessen. Zwar ist dies auch *wieder nur* ein Rückgriff auf ein bereits bekanntes Element der Selbstorganisation und des Lernens von Unternehmen; zugleich ist damit die Aufmerksamkeit auf die Entstehung kreativitäts- und innovationsbedingender Mitarbeiterkompetenzen gelenkt. Wo und wie werden sie denn generiert, wenn nicht durch Training und angebotsorientierte Personalentwicklung? Man wünscht sich eine zielstrebigere Argumentation, findet sich doch an weiterer Stelle eine fast eindeutige Antwort: "...es (sind) vor allem Werte, Wertvorstellungen und Werthaltungen, die jene selbstorganisatorische Dynamik eines Unternehmens erst ermöglichen, die es zu einem lernenden Unternehmen machen. Ihnen kommt (...) ein gewisses Primat (zu)." (S.80) Deswegen also 'wertorientierte Kompetenzentwicklung'.

Die eigentliche Argumentationsfolge ist demnach folgende: Werte(entwicklung) -> Kompetenzen -> Innovation/Wandlungsfähigkeit. In dieser Eindeutigkeit tritt sie nur leider nicht auf. Statt dessen kommt ein dritter Autor zu Wort - Robert E. Neumann - und bereichert das ohnehin schon sehr ausführliche Werk mit einer systemtheoretischen Perspektive auf lernende Organisationen und die daraus spezifisch abgeleitete Bedeutung von Selbstorganisation, Wissensmanagement und Unternehmenskultur. Ein sehr grundlegender Exkurs in zudem gelungener Lehrbuchqualität. Doch wird er anscheinend zur Legitimierung der wertorientierten Kompetenzentwicklung herangezogen. Und das ist meines Erachtens überhaupt nicht notwendig. Hätte man die theoretisch verschieden gelagerten Beiträge in zwei Bänden veröffentlicht und insbesondere auf den Überschriftenteil "...warum diese gerade jetzt so wichtig/entscheidend ist" (S.109, S.183) verzichtet, so wirkte der 'Sprung über die Kompetenzbarriere' wesentlich durchgängiger zu lesen sowie in Aussage und Inhalt deutlich nachvollziehbarer - und damit vor allem selbstbewußter. Letzterer Aspekt gewinnt noch einmal durch die abschließende Veröffentlichung von Fragebögen und Ergebnissen einer eigenen empirischen Untersuchung zur Kompetenzentwicklung und Lernfähigkeit eines ostdeutschen Bergbauunternehmens. Hier läßt sich auch die Absicht erkennen, eigentlich ein praxisorientiertes Buch vorlegen zu wollen. Versprochen wurde das zumindest auf dem hinteren Deckblatt: "...Unternehmen (können) dann selbst überprüfen, ob und wie sie die Kompetenzbarriere überwinden können."

Frank Rudolf, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz