

5

Forschende Frauen
in Bamberg

Kolloquium 2012

Beiträge Bamberger Nachwuchswissenschaftlerinnen

Herausgegeben von
Margarete Wagner-Braun, Ada Raev, Iris Hermann



UNIVERSITY OF
BAMBERG
PRESS

Forschende Frauen in Bamberg
Band 5

Forschende Frauen in Bamberg

hrsg. von den Universitätsfrauenbeauftragten

Band 5



University of Bamberg Press 2012

Kolloquium 2012

Beiträge Bamberger Nachwuchswissenschaftlerinnen

hrsg. von Ada Raev, Margarete Wagner-Braun,
Iris Hermann



University of Bamberg Press 2012

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Barleben

Umschlaggestaltung: Dezernat Kommunikation und Alumni der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Lektorat: Christina Walzner

Layout: Dipl.-Soz. Rosemarie Fleck und Johanna Bamberg-Reinwand

© University of Bamberg Press Bamberg 2012

<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 1867-4852

ISBN: 978-3-86309-126-2 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-127-9 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-18611

Inhalt

Vorwort

Iris Reus

Die Gesetzgebung in den deutschen Bundesländern
nach der Föderalismusreform I.....9

Helena Preiß

Service Engineering für funkbasierte, logistische
Mehrwertdienstleistungen - Einsatzmöglichkeiten und
offene Fragen.....39

Alexandra Wolf

Das Motiv des *Green Man* in der britischen Erzählprosa
des 20. Jahrhunderts.....75

Ilona Weixelbaum

Das gemeinsame Handeln auf dem Prüfstand.
Mit Teamreflexion zum Teamerfolg.....99

Li Xiang

Ein generischer Managementprozess der
prozessorientierten Unternehmenslenkung137

Vorwort

Frauen in der Wissenschaft zu begleiten und zu fördern ist eine der Kernaufgaben der Frauenbeauftragten an Universitäten. Mit unserem Kolloquium fördern wir junge Wissenschaftlerinnen einmal nicht finanziell, sondern wir bieten forschenden Frauen aller Fachrichtungen unserer Universität die Möglichkeit, vorzutragen und zu publizieren. Zu Beginn einer wissenschaftlichen Karriere weht einem manchmal ein kalter Wind entgegen. Da ist es wichtig, gut gewappnet zu sein. Es gibt Selbstvertrauen und Sicherheit, die eigenen Thesen souverän vorzutragen und zuweilen hartnäckige Fragen kompetent beantworten zu könne.

Auch die Publikationsliste ist etwas, woran jede und jeder in der Wissenschaft früher oder später gemessen wird. Die insgesamt 25 forschenden Frauen dieses und der vergangenen vier Jahre haben mit ihren Beiträgen zu unserer Buchreihe gezeigt, wie breit gefächert, innovativ und aktuell die Themen sind, zu denen Frauen an der Otto-Friedrich-Universität forschen. Sie zeigen aber auch in besonderem Maße, wie hoch die Qualität dieser Forschung ist.

Im vorliegenden Band 5 der Buchreihe präsentieren wir fünf spannende und informative Vorträge, deren thematische Bandbreite größer nicht sein könnte. Die Diplompolitologin Iris Reus stellt in ihrem Artikel die Gesetzgebung in den deutschen Bundesländern nach der Föderalismusreform I am Beispiel des Nichtraucherschutzgesetzes vor. Helena Preiß, Diplomwirtschaftsingenieurin, entwickelt in ihrem Artikel neue Modelle und Methoden von Dienstleistungen für die Logistikbranche. Alexandra Wolf, M.A., entführt die Leserinnen und Leser in die Welt des *Green Man*, wie sie in der britischen Erzählprosa des 20. Jahrhunderts dargestellt wird. Diplompsychologin

Ilona Weixelbaum stellt ein Training zur Teamreflexion vor und zeigt auf, in wieweit dieses Training den Teams auch zu mehr Erfolg verhilft. Die Vorteile einer prozessorientierten Unternehmensführung stellt die Diplomwirtschaftspädagogin Li Xiang in Ihrem Beitrag heraus. So breit gefächert die Themen dieses Buches sind, so unterschiedlich sind auch die Fächerkulturen. Bewusst haben wir deshalb auf eine einheitliche Zitierweise verzichtet und jeder Autorin die Freiheit gelassen, die in ihrem Fach gängige Zitierweise anzuwenden.

Forschende Frauen an der Universität Bamberg sind auch forschende Frauen, Frauen, die ihren Weg in die Wissenschaft gehen und deren Weg wir ein Stück weit begleiten. Wir wünschen allen Wissenschaftlerinnen viel Kraft, Ausdauer und Erfolg für ihre weiteren Forschungen und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine abwechslungsreiche und spannende Lektüre.



Prof. Dr. Margarete Wagner-Braun,
Universitätsfrauenbeauftragte



Prof. Dr. Ada Raev,
Universitätsfrauenbeauftragte



Prof. Dr. Iris Hermann, stellvertretende Universitätsfrauenbeauftragte

Die Gesetzgebung in den deutschen Bundesländern nach der Föderalismusreform I

von Dipl.-Pol. Iris Reus

Für wertvolle Unterstützung danke ich meinen Dissertationsbetreuern, Reimut Zohlnhöfer und Thomas Saalfeld, sowie der Hanns-Seidel-Stiftung für das gewährte Promotionsstipendium.

Einleitung

Die Föderalismusreform I aus dem Jahr 2006 stellt – gemessen an der Zahl der Änderungen – die größte Verfassungsreform seit Inkrafttreten des Grundgesetzes 1949 dar¹. Im Rahmen der Neuordnung der Gesetzgebungskompetenzen von Bund und Ländern wurde unter anderem eine Reihe von Kompetenztiteln in die ausschließliche Zuständigkeit der Länder übertragen, um diesen wieder mehr eigenen Gestaltungsspielraum zu ermöglichen. Die darauf basierende Gesetzgebungstätigkeit der Länder ist Untersuchungsgegenstand meiner Dissertation.

Der vorliegende Aufsatz gliedert sich dabei wie folgt: Nach einigen Informationen zur Ausgestaltung des föderalen Systems der Bundesrepublik Deutschland werden Ziele und Inhalte der Föderalismusreform I dargestellt – mit besonderem Augenmerk auf den Veränderungen, die sich für die Landespolitik ergeben haben. Davon ausgehend befasst sich der dritte Teil mit den zentralen Fragestellungen meiner Dissertation, wobei auch erste empirische Ergebnisse vorgestellt werden.

Das föderale System der Bundesrepublik Deutschland

„Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat“, legt Art. 20 Abs. 1 GG fest. Gemäß der sogenannten Ewigkeitsklausel des Art. 79 Abs. 3 GG gehört das Bundesstaatsgebot

¹ Vgl. Busch 2006: 42 sowie Reutter 2006: 1250

zum unabänderlichen Kern der Verfassung. Somit ist es – ebenso wie das Demokratie- und das Sozialstaatsgebot – dem Zugriff des verfassungsändernden Gesetzgebers entzogen und selbst durch Zweidrittelmehrheiten in Bundestag und Bundesrat nicht zu beseitigen: eine Änderung des Grundgesetzes, „durch welche die Gliederung des Bundes in Länder [oder] die grundsätzliche Mitwirkung der Länder bei der Gesetzgebung (...) berührt werden, ist unzulässig“². Die Bestandsgarantie der Länder verlangt insbesondere, dass diese nicht auf bloße Verwaltungseinheiten reduziert werden dürfen, welche lediglich als Ausführungsorgane des Bundes fungieren. Die Länder müssen vielmehr Staatsqualität besitzen, was bedeutet, dass sie über ihren eigenen Herrschaftsbereich und ihre eigene staatliche Hoheitsgewalt verfügen³. Diese eigenständigen Rechte der Länder können – wie umgekehrt auch die Rechte des Bundes – nur im gegenseitigen Einvernehmen von Bund und Ländern modifiziert werden, da im Bundesstaat keine Ebene allein die Rechte der jeweils anderen beschneiden kann.

Allgemeiner formuliert bezeichnet Föderalismus also eine politische Ordnung, in der „grundsätzlich gleichberechtigte und eigenständige Glieder zu einer übergreifenden politischen Gesamtheit zusammengeschlossen sind“⁴. Dabei existiert innerhalb dieser Definition eine große Bandbreite verschiedener Formen von Bundesstaatlichkeit, die sich unter anderem darin unterscheiden, wie viel Eigenständigkeit die Gliedstaaten im Verhältnis zum Bundesstaat besitzen. Föderalismus wird häufig auf die Kurzformel ‚*Vielfalt in der Einheit*‘ gebracht, denn ein Bundesstaat ermöglicht gleichzeitig Einheitlichkeit in bestimmten Bereichen mittels gesamtstaatlicher Regelungen auf Bundesebene, daneben aber in anderen Bereichen – als Folge differierender Regelungen

² Art. 79 Abs. 3 GG verlangt jedoch weder den Erhalt der derzeitigen Länder in Zahl und Gestalt (d.h. Fusionen sind möglich) noch die derzeitige Form der Mitwirkung der Länder an der Bundesgesetzgebung über den Bundesrat (d.h. auch ein Senatsmodell wäre möglich).

³ Vgl. Laufer/Münch 2010: 97 Im Bundesstaat sind deshalb die drei ‚Säulen‘ der Staatsgewalt – Legislative (Gesetzgebung), Exekutive (Vollzug), Judikative (Rechtsprechung) – sowohl auf der Ebene des Bundes als auch auf der der Gliedstaaten vorhanden.

⁴ Laufer/Münch 2010: 16

auf Gliedstaatenebene – auch regionale Vielfalt. In welchen Bereichen das Bedürfnis nach Einheitlichkeit besteht und in welchen nicht, wird abhängig von der politischen Kultur des jeweiligen Landes unterschiedlich bewertet werden⁵. Dabei gilt: Je mehr die Einheit betont wird, desto mehr Kompetenzen werden auf Bundesebene konzentriert sein; je mehr die Vielfalt betont wird, desto mehr Kompetenzen werden bei den Gliedstaaten verbleiben. Beispielsweise beschränkt sich die US-amerikanische Verfassung darauf, lediglich ein Minimum an nationaler Einheit und Gleichheit herzustellen, während weite Teile des Wirtschafts-, Sozial- und sogar Strafrechts von den einzelnen Staaten individuell geregelt werden.

In der Bundesrepublik Deutschland dagegen wäre ein solches Maß an Heterogenität undenkbar. Dem Ziel möglichst gleichwertiger Lebensverhältnisse im gesamten Bundesgebiet⁶ wird ein hoher Wert beigemessen, regionale Unterschiede zwischen den Bundesländern nur in weitestgehendem Umfang akzeptiert als in den USA. Entsprechend entschied man sich 1949 mit der Konzeption des Grundgesetzes für ein Bundesstaatsmodell, das bereits die Weichen für die spätere Dominanz des Bundes stellte. Mit der Übergabe der ‚Frankfurter Dokumente‘ – dem Auftrag der Alliierten an die Ministerpräsidenten der westdeutschen Länder zur Gründung eines westlichen Gesamtstaates, der demokratisch und föderal verfasst sein sollte – erfolgte die entscheidende Weichenstellung in Richtung Bundesstaat. Dahinter steht angesichts der Erfahrungen mit dem Scheitern der Weimarer Republik die Vorstellung, durch föderale Staatsorganisation neben der horizontalen Gewaltenteilung weitere Elemente der Teilung staatlicher Macht einzufügen und damit Machtmissbrauch vorzubeugen⁷. Föderale Kräfte gingen auch von den bereits etablierten Ländern aus, denen eine tragende Rolle bei der Staatsgründung zukam, und die ihre Landesinteressen und Mitwirkungsmöglichkeiten im neuen Gesamtstaat gewahrt wissen wollten.

⁵ Vgl. Renzsch/Detterbeck/Schieren 2010: 4

⁶ Vgl. Art. 72 Abs. 2 GG: Bedürfnisklausel in Bezug auf die konkurrierende Gesetzgebung

⁷ Vgl. Renzsch/Detterbeck/Schieren 2010: 12

Obwohl man einerseits an föderalstaatliche Traditionen anknüpfen konnte⁸, war andererseits die öffentliche Meinung zu dieser Zeit stark unitarisch ausgerichtet. Die politische Bindungskraft der neuen und häufig nach den Interessen der Besatzungsmächte zugeschnittenen Länder war gering, die vorherigen Identitäten durch veränderte Landesgrenzen, Evakuierung und Flüchtlingsströme verwischt⁹. Außerdem erforderten Kriegsfolgenbewältigung und Wiederaufbau nach überwiegender Ansicht nationale Solidarität – und damit die Konzentration wichtiger sozial- und wirtschaftspolitischer Kompetenzen auf Bundesebene, um den anstehenden Herausforderungen angemessen begegnen zu können.

Neben der Gewichtung von Einheit und Vielfalt unterscheiden sich Bundesstaaten auch darin, auf welche Weise sie die staatlichen Aufgaben zwischen beiden Ebenen verteilen. Im sogenannten ‚Trennföderalismus‘ oder ‚dualistischen Föderalismus‘, wie er z. B. für die USA charakteristisch ist, erfolgt dies nach Politikbereichen: Ist eine Ebene für einen bestimmten Bereich zuständig, dann obliegt ihr sowohl die Gesetzgebung als auch der Vollzug der erlassenen Gesetze durch die eigene Verwaltung. Eine solche Trennung der Zuständigkeitsbereiche hat es in Deutschland nie gegeben, sondern das tradierte deutsche Bundesstaatsmodell¹⁰ ist das des ‚Verbundföderalismus‘. Hierbei erfolgt die Aufteilung nach Kompetenzarten: während der Bund bei der Gesetzgebung dominiert, sind die Länder für die Verwaltung zuständig. Der Bund verfügt nur für wenige Bereiche – u.a. Auswärtiger Dienst, Bundeswehr und Bundesgrenzschutz – über eigene ausführende Behörden; somit werden in der Regel nicht nur die von den Ländern selbst erlassenen Gesetze, sondern auch die vom Bund erlassenen Gesetze von den Ländern vollzogen. Dies kann als eigene Angelegenheit der Länder oder im Auftrage des Bundes geschehen, was jeweils eine unterschiedlich

⁸ Der erste moderne deutsche Nationalstaat, das 1871 gegründete Kaiserreich, war ebenso ein Bundesstaat gewesen wie die Weimarer Republik bis zur Gleichschaltung im Dritten Reich.

⁹ Vgl. Scharpf 2009: 18

¹⁰ Vgl. Laufer/Münch 2010: 91

weit reichende Einwirkungsmöglichkeit der Bundesregierung auf den Gesetzesvollzug impliziert (Art. 83, 84 und 85 GG)¹¹. Im Gegenzug wirken die Länder über den Bundesrat auf verschiedene Weise an der Bundesgesetzgebung mit.

Die Gesetzgebungskompetenzen der deutschen Bundesländer

Dazu verfügt zunächst Art. 70 Abs. 1 GG, dass „die Länder das Recht der Gesetzgebung [haben], soweit dieses Grundgesetz nicht dem Bunde Gesetzgebungsbefugnisse verleiht“. Dem Wortlaut nach verfügen also die Länder grundsätzlich über das Recht der Gesetzgebung, wobei Ausnahmen zugunsten des Bundes nach dem Enumerationsprinzip ausdrücklich aufgeführt sind und die nicht aufgeführten Bereiche (Residualkompetenzen) den Ländern verbleiben. Somit hängen die tatsächlichen Möglichkeiten der Länder davon ab, wie viele Ausnahmen im Grundgesetz zu finden sind, die den Bund zur Gesetzgebung berechtigen. Sie teilen sich in die folgenden beiden Kategorien¹²:

Ausschließliche Gesetzgebung des Bundes (Art. 71 und Art. 73 GG):

„Im Bereiche der ausschließlichen Gesetzgebung des Bundes haben die Länder die Befugnis zur Gesetzgebung nur, wenn und soweit sie hierzu in einem Bundesgesetze ausdrücklich ermächtigt werden“. (Art. 71 GG) Darunter fallen einerseits Kompetenztitel, bei denen es um das geschlossene Auftreten der Bundesrepublik nach außen in politischen und wirtschaftlichen Fragen geht, wie z. B. auswärtige Angelegenheiten, Verteidigung, Zoll- und Grenzschutz oder auch Ein- und Auswanderung. Außerdem sind hier Regelungsmaterien zu verorten, die im gesamten Bundesgebiet einheitlich und ohne jedwede Abweichung gelten sollen. Dazu zählen u.a. das Währungswesen, die Staatsangehörigkeit, das Urheberrecht, der Luftverkehr, sowie Postwesen und Telekommu-

¹¹ Vgl. Rudzio 2003: 378

¹² Die Rahmengesetzgebung des Bundes nach Art. 75 GG wurde 2006 durch die Föderalismusreform I abgeschafft und wird deshalb nicht näher behandelt.

nikation. Die Auflistung ist nicht abschließend, weitere Kompetenztitel finden sich noch in anderen Artikeln des Grundgesetzes.

Konkurrierende Gesetzgebung (Art. 72 und Art. 74 GG):

„Im Bereich der konkurrierenden Gesetzgebung haben die Länder die Befugnis zur Gesetzgebung, solange und soweit der Bund von seiner Gesetzgebungszuständigkeit nicht durch Gesetz Gebrauch gemacht hat.“ (Art. 72 Abs. 1 GG) Dies eröffnet sowohl dem Bund als auch den Ländern den Zugriff auf die aufgeführten Kompetenztitel, wobei der Bund Vorrang genießt. Allerdings ist der Zugriff des Bundes wiederum durch die Erforderlichkeitsklausel in Art. 72 Abs. 2 GG begrenzt. Demnach ist der Bund lediglich dann zur Gesetzgebung berechtigt, „wenn und soweit die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet oder die Wahrung der Rechts- oder Wirtschaftseinheit im gesamtstaatlichen Interesse eine bundesgesetzliche Regelung erforderlich macht.“ Der umfangreiche Katalog der konkurrierenden Gesetzgebung reicht vom Recht der Wirtschaft über das Arbeits- und Sozialrecht bis hin zum Recht der Lebensmittel, der Medizinprodukte oder auch dem Recht des Straßenverkehrs.

Den Ländern verbleiben damit im Wesentlichen folgende Gesetzgebungsbereiche zur eigenen Regelung: die Gestaltung der Landesverfassungsordnung (z. B. das Landtagswahlrecht), das Kommunalrecht, die Organisation der eigenen Landesverwaltung, das allgemeine Polizei- und Ordnungsrecht, der Kultur- und Bildungsbereich (Schul- und Erziehungswesen, Hochschulen, Theater, Museen, Denkmalschutz) einschließlich der Zuständigkeit für das Presse- und Rundfunkwesen sowie ausgewählte Teile der Wirtschafts-, Sozial- und Innenpolitik. Die enumerierten ‚Ausnahmen‘ zugunsten des Bundes sind dagegen beachtlich und wurden auch im Laufe der Zeit weiter ergänzt, so dass schließlich die bereits angesprochene Dominanz des Bundes entstanden ist. Anders als man bei oberflächlicher Betrachtung zunächst vermuten könnte, begünstigt das in fast alle Bundesstaaten vorzufindende Enumerations-

prinzip also gerade nicht die untere staatliche Ebene, denn meist wiegt in Zweifelsfällen auch der schwächste argumentative Bezug zu einer enumerierten Kompetenz schwerer als die Berufung auf die nicht konkret definierten Residualkompetenzen der Gliedstaaten¹³.

Die Dominanz des Bundes in der Bundesrepublik Deutschland wurde maßgeblich durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zur konkurrierenden Gesetzgebung begünstigt. Bis zur Reform von 1994 unterlag die konkurrierende Gesetzgebung lediglich der weitaus weniger restriktiven Einschränkung, dass ein „Bedürfnis“ nach bundesgesetzlicher Regelung bestehen müsse (Bedürfnisklausel). Ein solches Bedürfnis lag nach Art. 72 Abs. 2 Nr. 3 GG insbesondere dann vor, wenn „die Wahrung der Rechts- oder Wirtschaftseinheit“ bzw. „die Wahrung der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ es begründete. Bei der Bewertung der Zuordnung einer betroffenen Gesetzgebungsmaterie zu Bund oder Ländern handelte es sich gemäß der Interpretation des Bundesverfassungsgerichts jedoch nicht um eine justiziable Frage, sondern um eine rein politische Entscheidung. Da eine Argumentation mit den Bedingungen der Klausel aber fast immer möglich war, konnte der Bundesgesetzgeber quasi selbst entscheiden, ob er zuständig war. Somit konnte die ursprünglich zur Beschränkung des Bundes konstruierte Klausel kaum noch Wirkung entfalten und die konkurrierende Gesetzgebung wurde fast ausschließlich zur Bundesgesetzgebung. Durch die Reform von 1994 wurde die Klausel verschärft, womit nun ein Bedürfnis im obigen Sinne als Rechtfertigung für ein Gesetzgebungsrecht des Bundes nicht mehr ausreicht – vielmehr muss ein Bundesgesetz aus einem der aufgeführten Gründe „erforderlich“ sein¹⁴. Zudem wurde ein Klagerecht der Länder eingefügt, so dass „bei Meinungsverschiedenheiten, ob ein Gesetz den Voraussetzungen des Art. 72 Abs. 2 entspricht, auf Antrag des Bundesrates, einer Landesregierung oder der Volksvertretung eines Landes“ das Bundesverfassungsgericht zur Entscheidung anrufen werden kann (Art. 93 Abs. 1 Nr. 2a GG). Daraufhin kam es zu

¹³ Vgl. Laufer/Münch 2010: 115f.

¹⁴ Außerdem wurde die bisherige Formulierung „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ hin zur „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“ abgeschwächt.

einer Wende in der Rechtsprechung des Gerichts, die auch die Verhandlungen im Rahmen der Föderalismusreform I nachhaltig beeinflusste.

Vom Verbundföderalismus zur ‚Politikverflechtungsfalle‘

Bereits von Beginn an erforderte die Logik der funktionalen Kompetenzteilung eine gewisse Abstimmung zwischen Bund und Ländern, doch waren die Zuständigkeitsbereiche bis zu den 1960er Jahren noch vergleichsweise klar getrennt. In den 1960er Jahren kam ein neues Denken in der Politik auf: die Vorstellung, dass Probleme durch Konsens und nicht im Gegeneinander von Regierung und Opposition gelöst werden sollten¹⁵. Infolgedessen wurde es auch für wichtig gehalten, die Kooperation zwischen Bund und Ländern sowie die der Länder untereinander zu intensivieren, denn man glaubte, nur durch stärkere Zusammenarbeit der beiden Ebenen die anstehenden Probleme adäquat lösen zu können. So wurden zahlreiche Gremien geschaffen, um das Handeln von Bund und Ländern zu koordinieren, und damit die Entwicklung zum ‚kooperativen Föderalismus‘ (Kisker 1972) vollzogen. Als die Große Koalition Ende der 1960er Jahre im Zuge der Finanzreform die föderalen Beziehungen erstmals umfassend neu gestaltete, wurden die bestehenden Ausprägungen des kooperativen Föderalismus verfassungsmäßig festgeschrieben. Neu eingeführt wurden die von Bund und Ländern gemeinsam geplanten und finanzierten Gemeinschaftsaufgaben (z. B. im Hochschulbereich, einem der zentralen Kompetenzbereiche der Länder); außerdem wurde die gemeinsame Verantwortung des Bundes und der Länder für den größten Teil der Staatseinnahmen¹⁶ und Staatsaufgaben beschlossen. Begründet wurden die Verfassungsänderungen insbesondere mit dem Hinweis, dass „annähernd gleichmäßige öffentliche Leistungen (...) und eine gleichmäßige Steuerbelastung (...) auch im Bundesstaat zur selbstverständlichen Forderung“ geworden seien und

¹⁵ Vgl. Kühne 2005: 107f. Den stärksten Ausdruck der neuen Konsensorientierung bildete die Große Koalition selbst. Desweiteren wurde von dieser u.a. die sogenannte ‚konzertierte Aktion‘ ins Leben gerufen, eine Gesprächsrunde, in der gemeinsam mit Gewerkschaften, Arbeitgebervertretern und Wirtschaftsverbänden nach Lösungen gesucht wurde.

¹⁶ Betroffen ist sowohl die Erhebung der Steuern (Steuersätze) als auch deren Verteilung.

„kein moderner Bundesstaat, der sozialer Rechtsstaat ist“, sich „auf die Dauer einer weitgehenden Angleichung der Lebensverhältnisse entziehen“ könne¹⁷. Die entstandene Politikverflechtung geht insofern über den Begriff der Kooperation hinaus, als nun das Zusammenwirken von Bund und Ländern verfassungsrechtlich institutionalisiert war – die ehemals freiwillige Zusammenarbeit wurde also durch den Zwang bei der Ebenen zu konsensuellen Entscheidungen ersetzt¹⁸.

Doch die Erfolge des kooperativen Föderalismus waren nicht so groß wie man es sich erhofft hatte und gleichzeitig wurden seine negativen Begleiterscheinungen immer deutlicher. Für die aus der Verflechtung von Bund und Ländern resultierenden Funktionsprobleme wurde der Begriff der ‚*Politikverflechtungsfälle*‘ (Scharpf 1976) geprägt. Scharpf bezeichnet damit die Situation, dass weder auf der einen noch auf der anderen staatlichen Ebene mehr autonomes politisches Handeln möglich ist: Der Hauptteil der Gesetzgebung findet auf Bundesebene statt, doch sind diese Gesetze in der Regel von den Ländern mit eigenen Mitteln zu vollziehen, wobei die Länder auch hinsichtlich ihrer Einnahmen von der Bundesgesetzgebung abhängig sind. Umgekehrt ist jedoch der Bund für quasi alle wichtigen Gesetze auf die Zustimmung der Länder im Bundesrat angewiesen, die somit die Bundesgesetzgebung blockieren können¹⁹.

Die Konsequenzen der Politikverflechtung auf Bundesebene

Das Blockadepotential des Bundesrats basiert auf Art. 84 Abs. 1 GG, der mit einem Zustimmungsrecht die Verwaltungshoheit der Länder schützen soll: „Führen die Länder die Bundesgesetze als eigene Angelegenheit aus, so regeln sie die Einrichtung der Behörden und das Verwaltungsverfahren, soweit nicht Bundesgesetze mit Zustimmung des Bun-

¹⁷ Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung und Ergänzung des Grundgesetzes (Finanzreformgesetz), BT-Drs. V/2861 vom 30.04.1968, S. 11, zitiert in: Laufer/Münch 2010: 92

¹⁸ Vgl. Sturm/Zimmermann-Steinhart 2005: 20

¹⁹ Vgl. Scharpf 2009: 7

desrates etwas anderes bestimmen.“ Dass diese angesichts der finanziellen Abhängigkeit der für den Vollzug verantwortlichen Länder von Bundesgesetzen ursprünglich sinnvolle Klausel ein vom Grundgesetz nicht intendiertes Gewicht erlangte, ist auf die Interpretation des Bundesverfassungsgerichts zurückzuführen²⁰. In einem Urteil aus dem Jahr 1958 (BVerfGE 8, 247) übernahm das Gericht mit der sogenannten ‚Einheitstheorie‘ die vom Bundesrat schon früh vertretene Position, dass sich das Zustimmungsgesetz nicht auf die jeweiligen verwaltungsbezogenen Vorschriften des Gesetzes beschränke, sondern ein Gesetz als „gesetzgeberische Einheit“ zu sehen sei, das „als Ganzes“ zustimmungsbedürftig werde, wenn darin auch das Verwaltungsverfahren geregelt werde. So konnte der Bundesrat seine Zustimmung nun auch aus Gründen verweigern, die sich weder auf finanzielle noch administrative Aspekte des Gesetzes bezogen, woraufhin das Inkrafttreten von etwa zwei Dritteln aller Gesetze von der Zustimmung des Bundesrats abhängig wurde. Dabei kann bei unterschiedlichen parteipolitischen Mehrheiten in Bundestag und Bundesrat das Zustimmungsgesetz des Bundesrats auch parteipolitisch instrumentalisiert werden, d.h. die (Bundestags-) Opposition verfügt über ein Veto gegen die Politik der Bundesregierung und kann deren Handlungsfähigkeit einschränken – gegebenenfalls bis hin zur völligen Blockade. Dies ist aus demokratietheoretischer Perspektive bedenklich, da die vom Volk gewählte Regierung dann nicht mehr in der Lage ist, ihr politisches Programm umzusetzen, sondern von der unterlegenen Opposition zu Kompromissen gezwungen werden kann. Der Kompromisszwang wiederum führt zu Verzögerungen aufgrund langwieriger Entscheidungsprozesse sowie zur Verwässerung der Gesetzesinhalte. Zwar sind endgültige Blockaden sehr selten, doch hinsichtlich der sachlichen Qualität und Problemlösungseffektivität der beschlossenen Gesetze muss das Urteil in vielen Fällen kritisch ausfallen²¹. Nach Lehmbruch (1976/2000) resultiert die Problematik aus dem beständigen Spannungsverhältnis zwischen zwei gegenläufigen Prinzipien: Auf der einen Seite erfordert die Verflechtung zwischen Bund und Ländern

²⁰ Vgl. dazu Scharpf 2006: 6f. sowie Scharpf 2009: 22 und 44f.

²¹ Vgl. Scharpf 2009: 55

kooperatives Verhalten von Regierungs- wie auch Oppositionsparteien – genau dem wirkt andererseits aber das von Wettbewerb geprägte Parteiensystem der Bundesrepublik entgegen. Da im Laufe einer Legislaturperiode des Bundestags regelmäßig Landtagswahlen anstehen, die wiederum über die Zusammensetzung des Bundesrats entscheiden und häufig von bundespolitischen Themen dominiert sind, befinden sich die Parteien quasi fortwährend im Wahlkampf, so dass der Parteienwettbewerb stets voll zum Tragen kommt.

Die Konsequenzen der Politikverflechtung auf Landesebene

Während der Verhandlungen zur Föderalismusreform I stand das Blockadepotential des Bundesrats im Vordergrund der Aufmerksamkeit, doch ist laut Scharpf²² die mangelnde Autonomie der Länder das noch größere Problem. Denn für den Bürger repräsentiert zwar die Verwaltung der Länder bzw. Kommunen den „Staat“, die von ihnen zu vollziehenden Gesetze dagegen werden überwiegend auf Bundesebene beschlossen. Durch die Erosion ihrer Gesetzgebungskompetenzen war den Ländern im Laufe der Zeit kaum noch eigenständiger Gestaltungsspielraum verblieben, so dass sie schließlich in ihrem eigenen Hoheitsgebiet nur noch sehr begrenzt eigene politische Entscheidungen treffen konnten.

Diese Situation war im Zuge der Vertiefung der Europäischen Integration zu einem gravierenden Wettbewerbsnachteil in der europäischen Standortkonkurrenz geworden, da sie insbesondere verhinderte, dass die Länder mit ihrer Politik zielgerichtet auf wirtschaftliche Herausforderungen reagieren konnten²³. In einer globalisierten Ökonomie können Hochkostenländer ihre Wettbewerbsfähigkeit nur durch die konsequente Nutzung von Spezialisierungsvorteilen erhalten. Während sich in kleineren Staaten die nationale Politik auf die besonderen Probleme und Chancen weniger dominanter Wirtschaftszweige konzentrieren und

²² Vgl. Scharpf 2007: 200

²³ Vgl. Scharpf 2007: 199f.

deren Wettbewerbsfähigkeit gezielt fördern konnte, war dies in einem Land von der Größe der Bundesrepublik und mit einer überaus heterogenen Wirtschaftsstruktur durch bundeseinheitliche Regelungen nicht mehr zu erreichen. Die aufgrund ihrer räumlichen Nähe dafür besser geeigneten Länder verfügten hingegen nicht über die notwendigen Gesetzgebungskompetenzen, um die Spezialisierung der heimischen Wirtschaft durch staatliches Handeln zu unterstützen.

Seit Ende der 1980er Jahre wurden sich auch die Länder dieser Problematik bewusst und vor allem die finanzstärkeren Länder, die auch über die zur Nutzung politischen Handlungsspielraums notwendigen Mittel verfügen, begannen mehr eigene Gesetzgebungskompetenzen zu fordern.

Jedoch sind die Länder für die Entwicklung mitverantwortlich, da sie der Erosion ihrer Gesetzgebungskompetenzen kaum etwas entgegen setzten, sondern Kompetenzeinbußen zugunsten materieller Vorteile sowie verstärkter Mitwirkungsrechte in der Bundespolitik in Kauf zu nehmen bereit waren. Der Gestaltungsverlust traf somit vor allem die Landtage, die durch die Verlagerung der Gesetzgebung auf die Bundesebene entmachtet wurden. Anders als die Landesregierungen, die durch ihre Mitwirkungsrechte im Bundesrat einen Ausgleich erhielten, profitierten die Landtage hiervon nicht, denn von der Gesetzgebung des Bundes sind sie ausgeschlossen²⁴.

Sowohl auf Bundesebene als auch auf der Ebene der Länder ist also ein Mangel an Autonomie zu verzeichnen, der beide Ebenen gravierend in ihren Handlungsmöglichkeiten beschränkt. Gleichzeitig werden aufgrund der mangelnden Möglichkeit der Zuordnung politischer Entscheidungen zu Bund oder Ländern sowie zu den die Regierungen tragenden Parteien die Verantwortlichkeiten kaschiert, wobei die Intransparenz wiederum die Kontrolle durch den Wähler erschwert.

²⁴ Vgl. Scharpf 2009: 57

Die Föderalismusreform I

Nachdem bereits ein Reformversuch kurz zuvor gescheitert war, konnte während des historischen Zeitfensters der Großen Koalition unter Kanzlerin Merkel die Föderalismusreform im Juni/Juli 2006 letztlich doch noch verabschiedet werden. Dies wurde dadurch möglich, dass beide Regierungsparteien im Bund soeben erst die Problematik der Politikverflechtung erlebt hatten – Rot-Grün unter Schröder war in der letzten Legislaturperiode, Schwarz-Gelb unter Kohl in der vorherigen einem oppositionsdominierten Bundesrat gegenüber gestanden –, so dass ein hinreichender ‚Leidensdruck‘ bestand. Der Reformwille bestand auch deshalb fort, weil die Problematik durch die Große Koalition nur aufgeschoben und nicht aufgehoben war. Jeder der beiden Koalitionspartner strebte nach der nächsten Bundestagswahl eine Mehrheit des eigenen ‚Lagers‘ an, und in diesem Fall wäre das Risiko der Bundesratsblockade erneut aktuell geworden.

Vor dem oben erläuterten Hintergrund war das Ziel der Föderalismusreform deshalb, „die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von Bund und Ländern zu verbessern, die politischen Verantwortlichkeiten deutlicher zuzuordnen sowie die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Aufgabenerfüllung zu steigern“ (BT-Drs. 16/813). Dies sollte vor allem durch Neuordnung bzw. Entflechtung der Gesetzgebungskompetenzen von Bund und Ländern geschehen.

In die *ausschließliche Gesetzgebung des Bundes* sind folgende Materien übergegangen:

- Erzeugung und friedliche Nutzung der Kernenergie
- Waffen- und Sprengstoffrecht
- Versorgung der Kriegsbeschädigten und Kriegshinterbliebenen
- Abwehr bestimmter Gefahren des internationalen Terrorismus
- Melde- und Ausweiswesen

Desweiteren wurde der Katalog der konkurrierenden Gesetzgebung neu gefasst, indem nun zwei Varianten zu unterscheiden sind:

a) *Konkurrierende Gesetzgebung mit Erforderlichkeitsprüfung*

Wie schon zuvor unterliegt ein Teil der konkurrierenden Gesetzgebung der Erforderlichkeitsklausel, d.h. die Inanspruchnahme durch den Bund ist an bestimmte Bedingungen geknüpft.

b) *Konkurrierende Gesetzgebung ohne Erforderlichkeitsprüfung*

Bei einigen Materien stand die Erforderlichkeit bundeseinheitlicher Regelungen für alle Beteiligten außer Zweifel. Um hier die Befugnisse des Bundes zu stärken, wurden sie von der Erforderlichkeitsklausel des Art. 72 GG freigestellt. Für diese Materien besteht somit ein Vorrangsrecht des Bundes, das – anders als bisher – nicht mehr an Bedingungen geknüpft ist. Entscheidet sich der Bund, einen der Kompetenztitel nutzen zu wollen, so ist daraufhin der Zugriff für die Länder versperrt.

Eine Ausnahme gilt lediglich für sechs Materien der durch die Reform abgeschafften Rahmengesetzgebung, die also bereits zuvor von den Ländern im Rahmen des Bundesgesetzes geregelt worden waren. Für das Jagdwesen, den Naturschutz und die Landschaftspflege, die Raumordnung, die Bodenverteilung, den Wasserhaushalt und die Hochschulzulassung sowie -abschlüsse wurde als verfassungsrechtliches Novum ein *Abweichungsrecht* der Länder verankert. Der Bund hat nun mehr Rechte als bisher, da er detailliertere Vollregelungen erlassen kann. Allerdings können die Länder in Eigenregie von den Bundesgesetzen abweichen, ohne erst den Weg über den Bundesrat gehen zu müssen²⁵. Gültigkeit hat jeweils das zuletzt erlassene Gesetz, womit der bisherige Grundsatz „Bundesrecht bricht Landesrecht“ hier außer Kraft gesetzt ist.

²⁵ Das Zustimmungsgesetz des Bundesrats hinsichtlich der Bundesgesetzgebung wurde ebenfalls reformiert, worauf jedoch aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden kann.

In die *ausschließliche Zuständigkeit der Länder* wurden durch die Föderalismusreform folgende Materien verlagert:

- Der Großteil des Hochschulrechts
(mit Ausnahme von Zulassung und Abschlüssen)
- Das Laufbahnrecht der Landesbeamten und -richter
(mit Ausnahme des Statusrechts)
- Die Besoldung und Versorgung der Landesbeamten und -richter
- Das Recht des Strafvollzugs
einschließlich des Vollzugs der Untersuchungshaft
- Das Versammlungsrecht
- Die allgemeinen Rechtsverhältnisse der Presse
- Das Heimrecht
- Das Recht des Ladenschlusses,
der Spielhallen,
der Gaststätten,
der Messen, Ausstellungen und Märkte sowie
der Schaustellung von Personen
- Das Siedlungs- und Heimstättenwesen sowie
Teile des Wohnungswesens
- Das Recht der Flurbereinigung
- Das Recht des landwirtschaftlichen Grundstücksverkehrs und Pachtwesens
- Das Recht des Schutzes vor verhaltensbezogenem Lärm
- Der Hebesatz der Grunderwerbssteuer

Die oben aufgeführten Kompetenzen bzw. die darauf basierenden Gesetzgebungsaktivitäten der Länder stellen den Untersuchungsgegenstand meiner Dissertation dar.

Zentrale Fragestellungen meiner Dissertation

„Wie sind die Länder mit den neuen Kompetenzen umgegangen, die sie durch die Föderalismusreform I erhalten haben?“ bzw. „Welche Gesetze haben die Länder erlassen und warum?“, lautet allgemein formuliert das Erkenntnisinteresse meiner Dissertation. Diese übergeordnete Frage schließt eine Reihe von einzelnen Fragestellungen ein, die im Folgenden erläutert werden. Dabei wird die Gesetzgebungstätigkeit aller 16 Bundesländer in allen neuen Kompetenzbereichen einbezogen, so dass neben den einzelnen Politikfeldanalysen auch ein übergreifender Vergleich möglich wird.

Inwieweit haben die Länder ihre neuen Kompetenzen genutzt?

Anzahl der Länder, die bezüglich der neuen Kompetenz tätig wurden:	
Beamtenrecht	16
Beamtenbesoldung	16
Hochschulrecht	16
Strafvollzug	16
Heimrecht	16
Gaststättenrecht	16
Grunderwerbsteuer	16
Ladenschluss	15
Wohnungswesen	7
Versammlungsrecht	6
Verhaltensbezogener Lärm	3
Spielhallenrecht	2
Flurbereinigung	2
Landwirtschaftl. Grundstücksverkehr/Pachtwesen	1
Siedlungs- und Heimstättenrecht	0
Märkte, Messen und Ausstellungen	0
Schaustellung von Personen	0
Presserecht	0

Grundlage für die Analyse ist zunächst eine Aufstellung der Gesetzgebungsaktivitäten der Länder. Mittels Recherche in den 16 Landtagsdatenbanken wurden alle Gesetze erfasst, die im Zeitraum 2006 bis 2012, d.h. vom Zeitpunkt des Inkrafttretens der Föderalismusreform I bis heute, von den Ländern in den neuen Kompetenzbereichen erlassen wurden. Wie die nebenstehende Tabelle zeigt, ergibt sich dabei ein interessantes Bild: Demnach betrifft die Gesetzgebungsaktivität der Länder nur etwa die Hälfte der neuen Kompetenzen, während die andere Hälfte der Kompetenzen nahezu ungenutzt verblieb. Desweiteren tritt hauptsächlich Variation zwischen den verschiedenen Kompetenzen, aber nicht innerhalb der Kompetenzen auf, d.h. wenn eine Kompetenz genutzt wurde, dann wurde sie auch – mit Ausnahme der Kompetenzen „Versammlungsrecht“ und „Wohnungswesen“ – von quasi allen Ländern genutzt.

Bedenkt man die Forderungen der Länder im Hinblick auf mehr eigenen Gestaltungsspielraum im Vorfeld der Föderalismusreform, so wäre zu erwarten, dass die Länder (oder zumindest eine größere Anzahl an Ländern) nach Inkrafttreten der Reform dann auch von ihren neuen Kompetenzen Gebrauch machen, um den damit verbundenen Gestaltungsspielraum zu nutzen. Die deutliche Zweiteilung lässt hingegen vermuten, dass es allgemein kompetenzbezogene und nicht lediglich im jeweiligen Land zu verortende Gründe gibt, die gegen Gesetzgebung sprechen. Dies führt zu der Frage:

Wie sind die neuen Kompetenzen aus Sicht der Länder zu bewerten?

Unmittelbar nach Verabschiedung der Föderalismusreform I entbrannte eine Diskussion über ihren Wert im Hinblick auf die angestrebten Ziele. Der bayerische Ministerpräsident Edmund Stoiber – einer der beiden Vorsitzenden der Reformkommission –, der einst von der „Mutter aller Reformen“²⁶ gesprochen hatte, blieb bei seiner positiven Einschätzung:

²⁶<http://www.sueddeutsche.de/politik/foederalismus-die-mutter-aller-reformen-1.785750> vom 13.12.2004

Die Landtage erhielten „erhebliche neue Kompetenzen“, man komme jetzt wieder zu einem „Gestaltungsföderalismus“²⁷. Die Beurteilung in der wissenschaftlichen Literatur fiel dagegen deutlich verhaltener aus. Jun²⁸ attestiert der Föderalismusreform I, eine „bereichsspezifische Entflechtung und Stärkung der Gesetzgebungskompetenzen der Länder“ erreicht zu haben, wohingegen laut Scharpf²⁹ die neuen Länderkompetenzen zwar „quantitativ durchaus eindrucksvoll“ erscheinen, doch handele es sich „um eng begrenzte Bereiche“, die gerade diejenigen Kompetenzen nicht einschließen, auf die es für eine „aktive Gestaltung der regionalen Verhältnisse unter den Bedingungen der (...) europäischen Integration ankäme“.

Wie viel Gestaltungsspielraum ist also tatsächlich mit den neuen Kompetenzen verbunden? Eine nähere Betrachtung der Kompetenzbereiche, die von den Ländern nicht bzw. kaum genutzt wurden, zeigt, dass hier – allerdings teilweise auch in genutzten Kompetenzbereichen – aus juristischer Perspektive der Gesetzgebung Hindernisse entgegenstehen. Erstens besteht in vielen Fällen Unsicherheit über den neuen Gestaltungsspielraum, da durch die Übertragung von Splittermaterien zahlreiche Abgrenzungsfragen im Hinblick auf andere, beim Bund verbliebene Kompetenzen entstanden sind³⁰. Beispielsweise wurde zwar die Kompetenz ‚Gaststättenrecht‘ auf die Länder verlagert, doch die Bundeskompetenzen ‚Arbeitsrecht‘, ‚Arbeitsschutz‘, ‚Jugendschutz‘, ‚Hygiene‘, ‚Lebensmittelrecht‘ etc. verengen deren Spielraum gravierend. Da bei der Föderalismusreform der regionale Bezug das entscheidende Motiv für die Verlagerung in die Zuständigkeit der Länder war, ist nach Schönleiter³¹ dabei grundsätzlich von einer „engen Interpretation“ auszugehen, was die Gesetzgebungsmotivation der Länder angesichts des Risikos rechtlicher Auseinandersetzungen von vornherein beschränken dürfte. Lediglich eingeschränkter neuer Gestaltungsspielraum ist, zweitens, in einigen Kompetenzbereichen vorhanden, die bereits ‚vorreguliert‘ sind –

²⁷<http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/geplante-grundgesetzänderungen-die-mutter-aller-reformen-1332135.html> vom 23.06.2006

²⁸ Jun 2010: 335

²⁹ Scharpf 2009: 107 und 121

³⁰ Vgl. Kluth 2007: 164

³¹ Vgl. Schönleiter 2006: 371f.

insbesondere durch die übergeordnete Gesetzgebung der Europäischen Union sowie die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts bei Grundrechtsbezügen. Beispielsweise fußt das Presserecht auf der Pressefreiheit nach Art. 5 GG, infolgedessen die Gesetzgebungsmöglichkeiten durch etliche Bundesverfassungsgerichtsurteile stark eingeschränkt sind. Drittens bieten einige Kompetenzen den Ländern nur formell neuen Gestaltungsspielraum. Auch hier ist beispielhaft das Presserecht zu nennen: Bereits vor der Föderalismusreform hat der Bund seine diesbezügliche Rahmenkompetenz nicht genutzt, so dass alle 16 Länder frei waren, ihre eigenen Pressegesetze zu erlassen.

Neben den rechtlichen Hindernissen könnte der Grund für die eher geringe Gesetzgebungsaktivität der Länder auch darin liegen, dass die meisten der neuen Kompetenzen – wie Zohnhöfer³² anmerkt – „von eher begrenztem politischen Gewicht“ sind und somit nicht im Fokus der Politik stehen. Dies wird im Fortgang der Dissertation noch durch Interviews mit den zuständigen Akteuren in Politik und Verwaltung zu eruieren sein, würde aber ebenfalls bedeuten, dass das Ziel einer substantiellen Erweiterung des Gestaltungsspielraums der Länder durch die Reform nicht erreicht wurde. In denjenigen neuen Kompetenzbereichen, in denen die Länder Gesetze erlassen konnten und dies auch getan haben, stellt sich nun die folgende, zentrale Frage:

Welche Einflussfaktoren erklären das Resultat der Gesetzgebungstätigkeit der Länder, d.h. den Inhalt der letztlich erlassenen Gesetze?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es zunächst notwendig, Indikatoren bezüglich der neuen Kompetenzbereiche zu erarbeiten. Dazu werden die wesentlichen Aspekte der jeweiligen Policy identifiziert und ein Schema zur Klassifizierung der möglichen Gesetzesalternativen erstellt. Im Folgenden ist zur Veranschaulichung der Vorgehensweise ein Indikator für die Nichtraucherschutzgesetzgebung der Länder (Kompetenzbereich ‚Gaststättenrecht‘) dargestellt. In den fünf aufgeführten Kategorien werden die Ländergesetze bewertet und ausgehend von einem

³² Zohnhöfer 2011: 196

kompletten Rauchverbot (0 Punkte) abgestuft Punkte für Ausnahmeregelungen in den Gesetzen vergeben:

A = Raucherraum:

- 4 = freie Wahl des Raumes / Zutritt für alle
- 3 = Nebenraum / Zutritt für alle
- 2 = Nebenraum / Zutritt >18
- 1 = Nebenraum / Zutritt >18 / nur Getränke
- 0 = keine Raucherräume zugelassen

B = Diskotheken:

- 2 = Nebenräume für Raucher erlaubt / Zutritt für alle
- 1 = Raucher-Nebenräume erlaubt / Zutritt >18
- 0 = keine Raucher-Nebenräume erlaubt

C = Einraumgaststätten:

- 4 = alle unter 75qm
- 3 = inhabergeführt
- 2 = unter 75qm / nur einfache Speisen / Zutritt >18
- 1 = unter 75qm / keine Speisen / Zutritt >18
- 0 = keine Ausnahme

D = Clublösung (fester Mitgliederkreis, keine Laufkundschaft):

- 2 = Rauchen erlaubt
- 0 = verboten

E = geschlossene Gesellschaften (private, wie z. B. Betriebsfeiern):

- 1 = Rauchen erlaubt
- 0 = verboten

F = temporäre Festzelte:

- 1 = Rauchen erlaubt
- 0 = verboten

Zum Abschluss werden jeweils die Punkte aus den fünf Kategorien zusammengezählt und die Nichtraucherschutzgesetze der 16 Bundes-

Die Gesetzgebung in den deutschen Bundesländern nach der Föderalismusreform I

länder in eine Rangordnung von ‚restriktiv‘ (geringe Punktzahl) bis ‚moderat‘ (hohe Punktzahl) eingeordnet:

Land	A	B	C	D	E	F	gesamt
NW	3	2	0	2	1	1	9
SL	3	2	3	0	0	1	9
HH	3	2	0	2	0	1	8
SH	3	2	0	0	1	1	7
HE	3	2	0	0	0	1	6
TH	3	2	0	0	1	0	6
ST	4	2	0	0	0	0	6
RP	3	2	0	0	0	1	6
HB	3	2	0	0	0	1	6
NI	3	2	0	0	0	0	5
MV	3	2	0	0	0	0	5
BW	3	0	0	0	0	1	4
SN	3	0	0	0	0	1	4
BE	3	1	0	0	0	0	4
BB	3	0	0	0	0	0	3
BY	0	0	0	2	0	0	2

Mittels der Indikatoren können also die von den Ländern erlassenen Gesetze miteinander verglichen und insbesondere Unterschiede zwischen den Gesetzen herausgestellt werden. Die Analyse solcher Unterschiede (bzw. ihres Fehlens) ist insofern besonders interessant, als in der unitarischen politischen Kultur der Bundesrepublik das Streben nach Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse im gesamten Bundesgebiet fest verankert ist und diese Forderung der Bürger für die Landesregierungen eine einflussreiche Variable darstellt. Deutschland wurde deshalb bereits als „unitarischer Bundesstaat“ (Hesse 1962) oder sogar „verkappter Einheitsstaat“ (Abromeit 1992) betitelt. Entsprechend stellt

Scharpf³³ fest, dass hierzulande „regionale Unterschiede, wenn sie über das Folkloristische hinausgehen, (...) nicht als authentischer Ausdruck regionaler Demokratie, sondern als Mobilitätshindernisse und als Verweigerung des Verfassungsanspruchs auf (...) ‚gleichwertige Lebensverhältnisse‘ [gelten]“.

Infolgedessen binden sich die Länder häufig freiwillig im Rahmen der *horizontalen Koordination* anstatt ihre Spielräume eigenständig zu nutzen. Auch nach Inkrafttreten der Föderalismusreform I waren in etlichen neuen Kompetenzbereichen Koordinationsbemühungen der Länder zu beobachten – und dies obwohl mit der Entscheidung für die Reform die sachliche Notwendigkeit einheitlicher Regelungen gerade erst verneint worden war. Somit trat vielfach an die Stelle der vertikalen Politikverflechtung nicht die autonome Landespolitik, sondern die horizontale Politikverflechtung. Die Problematik dabei ist aus demokratietheoretischer Perspektive wiederum, dass Kooperation – die der Länder untereinander ebenso wie zuvor die zwischen Bund und Ländern – eine Angelegenheit der Regierungen bzw. der Verwaltungen und nicht der Parlamente ist. Legislative Inhalte werden dann nicht mehr von gewählten Volksvertretern im jeweiligen Land beschlossen, sondern von den Exekutiven aller beteiligten Länder ausgehandelt. Mit solchermaßen vorgefassten Entscheidungen wird den Landtagen die Gesetzgebungskompetenz zumindest teilweise entzogen, welche dann lediglich andernorts gefasste Beschlüsse ratifizieren³⁴. Die Ablehnung der Verhandlungsergebnisse ist faktisch ausgeschlossen, denn dies würde der Landesregierung eine politische Niederlage bereiten, was die sie tragende Mehrheit nicht riskieren wird³⁵. Damit werden allerdings die Ziele der Föderalismusreform I von mehr Autonomie und Transparenz konterkariert.

In Bezug auf horizontale Koordination ist erstens zu fragen, unter welchen Umständen diese zustande kommt bzw. zu konvergenten Gesetzen in den Ländern führt sowie unter welchen Umständen sie scheitert. Nachdem die Forderung nach mehr Autonomie in der Landespolitik

³³ Scharpf 2006: 10

³⁴ Vgl. Reutter 2006: 13

³⁵ Vgl. Renzsch/Detterbeck/Schieren 2010: 15

vehementen von den größeren und finanzstärkeren Ländern vertreten wurde, ist zweitens zu untersuchen, zwischen welchen Ländern weiterhin horizontale Koordination stattfindet und ob sich bestimmte Länder bewusst davon ausnehmen.

Je eigenständiger ein Land eine neue Kompetenz wahrnimmt, desto mehr treten politische Faktoren in den Vordergrund. Um herauszufinden, welche Faktoren wie und mit welchem Effekt auf die Gesetzgebung eingewirkt haben, werden nach der Methode der Systematic Process Analysis die jeweiligen Gesetzgebungsprozesse Schritt für Schritt im Detail rekonstruiert. Dabei werden als Quellen Parlamentsakten der Landtage, Artikel aus regionalen und überregionalen Tageszeitungen sowie Interviews mit beteiligten Akteuren herangezogen. Bezüglich der potentiellen Einflussfaktoren werden zunächst theoriegeleitet Hypothesen entwickelt, welche anschließend empirisch getestet werden können:

Einer der naheliegendsten politischen Faktoren ist der Einfluss von Parteien. Gemäß der Parteiendifferenzhypothese wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Parteien grundsätzlich unterschiedliche programmatische Positionen vertreten und daher eine unterschiedliche parteipolitische Zusammensetzung der Regierung auch zu unterschiedlichen Politikergebnissen führt³⁶. Gängigerweise plädieren z. B. linke Parteien eher für weitgehende staatliche Eingriffe, während liberale Parteien diese ablehnen und eher bereit sind, das ‚freie Spiel der Kräfte‘ mit all seinen Konsequenzen zu akzeptieren. Bei den Unionsparteien ist die inhaltliche Position in vielen Politikfeldern a priori nicht vorauszusagen, da jene unterschiedliche Strömungen in sich vereinen und die Parteiposition jeweils maßgeblich von der Gewichtung der parteiinternen Flügel abhängt. In Bezug auf die deutschen Bundesländer ist zu beachten, dass die einzelnen Landesparteien nicht immer – oder zumindest nicht vollständig – mit der bundespolitischen Linie gleichzuset-

³⁶ Dies wurde für die Politik der deutschen Bundesländer bereits nachgewiesen, vgl. Schmidt 1980: 130 „In aller Regel macht sich die unterschiedliche politische Zusammensetzung von Regierungen (...) auch in einer unterschiedlichen Regierungspolitik bemerkbar.“ sowie jüngst von Wolf/Hildebrandt 2008: 363ff. bestätigt.

zen sind, sondern durchaus eigene Profile und gewisse Abweichungen bestehen.

Neben der Durchsetzung sachpolitischer Ziele geht es Parteien allerdings auch darum, Wahlen zu gewinnen und an die Regierung zu gelangen, so dass sie darauf achten werden, wie sie sich mit ihrer Politik im Vergleich zu anderen Parteien in der Wählergunst positionieren (Downs 1968). Der Parteienwettbewerb wirkt dabei in zwei gegenläufigen Richtungen: Zum einen birgt jede Veränderung des Status quo das Risiko unintendierter Nebeneffekte, welche mit der Reichweite der Veränderung ansteigen, was bei auf Wahlerfolg ausgerichteten Parteien eine Tendenz zu eher inkrementellen Reformen nach sich zieht. Für die andere Richtung ist der vorherrschende ‚Problemdruck‘ von Bedeutung: Je höher dieser ist und je klarer die öffentliche Meinung diese Wahrnehmung artikuliert, umso mehr sollten Parteien jeglicher Couleur bereit sein, entsprechend zu reagieren. Im Sinne der sozioökonomischen Theorie ist zudem die Angebotsseite zu betrachten, d.h. die unterschiedliche Ausstattung der Bundesländer mit Ressourcen. Sowohl im Hinblick auf Problemdruck als auch im Hinblick auf die Ressourcenausstattung ist seit der Wiedervereinigung nachweislich eine gestiegene Heterogenität zwischen den Ländern zu verzeichnen.

Ob Parteien den von ihnen gewünschten Einfluss tatsächlich ausüben können, hängt auch von den Bedingungen ab, unter denen sie handeln. Dabei kann sich das politisch-institutionelle Umfeld begrenzend auf den Handlungsspielraum der politischen Akteure auswirken, so dass diese ihre Vorstellungen und Pläne nicht oder nur in modifizierter Form durchsetzen können. Gemäß der ‚Vetospielertheorie‘ von Tsebelis (1995) wird das Verbleiben beim Status quo durch sogenannte Vetospieler – individuelle oder kollektive Akteure, deren Zustimmung zur Veränderung des Status quo notwendig ist – erklärt. Nach Tsebelis wird dabei eine Veränderung des Status quo umso schwieriger bzw. unwahrscheinlicher, je mehr Vetospieler vorhanden sind und je größer die Distanz zwischen den Vetospielern ist. In den deutschen Bundesländern

gibt es – anders als auf Bundesebene über den Bundesrat – keine Vetomöglichkeit für die Opposition, weshalb in erster Linie die Koalitionspartner als Vetospieler auftreten. In welchem Maße diese ihre Position durchsetzen können, hängt neben ihrem Gewicht innerhalb der Koalition u.a. vom Parteienspektrum und der Ausprägung des Parteienwettbewerbs im Bundesland ab.

Daneben ist unter anderem noch der potentielle Einfluss von Gerichten – in der Bundesrepublik insbesondere das Bundesverfassungsgericht – oder auch der der Europäischen Union zu nennen. Für viele Kompetenzbereiche gibt es zudem politikfeldspezifische Einflussfaktoren, wie z. B. den Einfluss der Tabaklobby hinsichtlich der Nichtraucherschutzgesetzgebung oder den Einfluss von Gewerkschaften hinsichtlich der Ladenschlussgesetzgebung.

Parteieneffekte, Parteienwettbewerb und Vetospieler am Beispiel der Nichtraucherschutzgesetzgebung

Im Hinblick auf Parteipositionen ist davon auszugehen, dass SPD, GRÜNE und LINKE eher bereit sind, zum Schutz der Gesundheit von Gästen und Beschäftigten die Rechte von Rauchern und Wirten zu beschneiden, weshalb von diesen restriktivere Gesetze erwartet werden dürften. Demgegenüber sollte die FDP eher die Wahlfreiheit des Gastes sowie die Berufsfreiheit des Wirtes betonen und für moderatere Gesetze plädieren.

Als Vetospieler treten die Koalitionspartner auf, wobei angesichts der (laut obiger Annahme) übereinstimmenden Policy-Positionen von SPD, GRÜNEN und LINKEN eine relativ leichte Einigung auf restriktivere Gesetze zu erwarten ist. Bei CDU-SPD-Koalitionen ist ein Veto der SPD gegen großzügige Ausnahmeregelungen und bei CDU-FDP-Koalitionen ein Veto der FDP gegen zu restriktive Gesetze zu erwarten.

Um kausale Zusammenhänge darzulegen, wurden die Nichtraucherschutzgesetze der 16 Bundesländer³⁷ nach Parteilärbung der Regierung sowie dem Vetospielerpotential – d.h. Allein- oder Koalitionsregierung – sortiert. Wie in der nachfolgenden Tabelle zu sehen ist, zeigen sich dabei zumindest tendenziell die erwarteten Parteieneffekte und Vetospielerinflüsse.

BW	CDU / FDP	4
NI	CDU / FDP	5
NW	CDU / FDP	9
BY	CSU	2
SL	CDU	9
HH	CDU	8
HE	CDU	6
TH	CDU	6
SN	CDU / SPD	4
ST	CDU / SPD	6
SH	CDU / SPD	7
BB	SPD / CDU	3
MV	SPD / CDU	5
RP	SPD	6
HB	SPD / GRÜNE	6
BE	SPD / LINKE	4

Die SPD wirkte erwartungsgemäß gegen zu moderate Gesetze, konnte also in der Regel ihre Position als Vetospieler ausspielen und zumeist weitreichendere Ausnahmen, wie häufig von Teilen der CDU gefordert, verhindern.

Sowohl bei CDU/SPD- als auch bei CDU/FDP-Koalitionen waren die Entscheidungsprozesse länger und meist von heftigen Auseinandersetzungen begleitet. Die FDP konnte sich mit ihrer Forderung nach moderateren Gesetzen allerdings kaum durchsetzen.

Maßgeblich hierfür war die öffentliche Meinung, deren Verlauf seitens der Politik als sehr eindeutig wahrgenommen wurde und somit Druck erzeugte, auch bei denjenigen Parteien, die hinsichtlich eines Rauchverbots eher skeptisch bzw. ablehnend eingestellt waren. Der Parteienwettbewerb wirkte allerdings auch in der zweiten erwarteten Richtung: fast überall zeigte sich eine Tendenz zu ‚Kompromisslösungen‘ mit diversen Ausnahmen vom Rauchverbot als Konzession an rauchende Wähler sowie Wirte.

³⁷ Die Punktwertung in der Tabelle entspricht dem oben bereits erläuterten Indikator; dabei ist die Punktzahl umso höher, je moderater das Gesetz ist.

Die Dissertation wird somit Erkenntnisse in zweierlei Hinsicht bringen:

Zunächst wird eine Bewertung konkret in Bezug auf die Föderalismusreform I vorgenommen, d.h. deren Auswirkungen auf der Ebene der Länder aufgezeigt. Hierbei geht es einerseits darum, inwieweit das Ziel der Reform – durch Entflechtung der Kompetenzen mehr Raum für autonome Landespolitik zu schaffen – erfüllt wurde. Davon ausgehend wird andererseits untersucht, in welchem Ausmaß die Länder ihren neuen Handlungsspielraum auch tatsächlich genutzt haben und ob es dabei im Gefolge der Reform zu mehr Heterogenität hinsichtlich der verabschiedeten Gesetze gekommen ist.

Darüber hinaus wird ein näherer Blick auf die bislang kaum erforschte Landespolitik in der Bundesrepublik Deutschland geworfen. Durch die umfassende und systematische Untersuchung der neuen Kompetenzbereiche wird es möglich, Gewicht und Wirkungsweise verschiedener potentieller Einflussfaktoren auf die Gesetzgebungsprozesse der Länder zu bestimmen. Ein interessanter Aspekt ist dabei insbesondere, inwieweit Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den politischen Mustern auf nationaler und subnationaler Ebene – oder mit anderen Worten: Besonderheiten der Landespolitik in Deutschland – auszumachen sind.

Literatur

- Abromeit, Heidrun, 1992. Der verkappte Einheitsstaat, Opladen, Leske+Budrich
- Busch, Andreas, 2003. Extensive Politik in den Klippen der Semisouveränität: Die Innen- und Rechtspolitik der rot-grünen Koalition, in: Christoph Egle / Tobias Ostheim / Reimut Zohlhöfer (Hrsg.), 2003. Das rot-grüne Projekt. Eine Bilanz der Regierung Schröder, 1998 – 2002, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Downs, Anthony, 1968. Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen, Mohr Verlag
- Hesse, Konrad, 1962. Der unitarische Bundesstaat, Karlsruhe, C.F.Müller Verlag
- Jun, Uwe, 2010. Der Bundesrat im föderativen System Deutschlands: Vor und nach der Reform 2006, in: Klemens H. Schrenk ; Markus Soldner ; Wolfgang Ismayr (Hrsg.), 2010. Analyse demokratischer Regierungssysteme, Wiesbaden, VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Kisker, Gunter, 1971. Kooperation im Bundesstaat. Eine Untersuchung zum kooperativen Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen, Mohr Verlag
- Kluth, Winfried, 2007. Föderalismusreformgesetz. Einführung und Kommentierung, Baden-Baden, Nomos Verlag
- Kühne, Hartmut, 2005. Auslaufmodell Föderalismus? Den Bundesstaat erneuern – Reformblockaden aufbrechen, München, Olzog Verlag

- Laufer, Heinz / Ursula Münch, 2010⁸. Das föderale System der Bundesrepublik Deutschland, München, Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit
- Lehmbruch, Gerhard, 2000³, Parteienwettbewerb im Bundesstaat. Regelsysteme und Spannungslagen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Renzsch, Wolfgang / Klaus Detterbeck / Stefan Schieren, 2009. Einleitung/Föderalismus, in: Wolfgang Renzsch / Klaus Detterbeck / Stefan Schieren (Hrsg.), 2009. Föderalismus in Deutschland, München, Oldenbourg Verlag
- Reutter, Werner, 2006. Föderalismusreform und Gesetzgebung, in: ZPol 16, 1249-1274
- Rudzio, Wolfgang, 2003⁶. Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen, Leske+Budrich
- Scharpf, APuZ 50/2006, S. 10, Föderalismusreform: Weshalb wurde so wenig erreicht?
- Scharpf, Fritz W., 2007. Nicht genutzte Chancen der Föderalismusreform, in: Christoph Egle / Reimut Zohlnhöfer (Hrsg.), 2007. Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002 – 2005, Wiesbaden, VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Scharpf, Fritz W., 2009. Föderalismusreform. Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle?, Frankfurt a.M. / New York, Campus Verlag
- Schmidt, Manfred G., 1980. CDU und SPD an der Regierung. Ein Vergleich ihrer Politik in den Ländern, Frankfurt u.a., Campus Verlag

- Schönleitner, Ulrich, 2006, Föderalismusreform und Gewerberecht, GewArch 2006, 371ff.
- Sturm, Roland / Petra Zimmermann-Steinhart, 2005. Föderalismus. Eine Einführung, Baden-Baden, Nomos Verlag
- Tsebelis, George, 1995. Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Parliamentarism, Multicameralism and Multipartyism, British Journal of Political Science, Volume 25, Cambridge University Press
- Wolf, Frieder / Achim Hildebrandt, 2008. Sechzehn Länder, sechzehn Felder. Erträge des Vergleichs, in: Achim Hildebrandt / Frieder Wolf (Hrsg.), 2008. Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich, Wiesbaden, VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Zohlhöfer, Reimut, 2011. Die Problemlösungsfähigkeit des deutschen Föderalismus nach der Föderalismusreform, in: Alain-G. Gagnon / Roland Sturm (Hrsg.), 2011. Föderalismus als Verfassungsrealität – Deutschland und Kanada im Vergleich, Baden-Baden, Nomos

Service Engineering für funkbasierte, logistische Mehrwert-dienstleistungen – Einsatzmöglichkeiten und offene Fragen

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Helena Preiß

1 Innovative Dienstleistungen als Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen im deutschen Logistikmarkt

Der Logistikmarkt, hinsichtlich Umsatz und Beschäftigungszahlen eine Stütze der deutschen Wirtschaft, sieht sich einschneidenden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen gegenüber. Die Öffnung der Märkte im Zuge der europäischen Integration, die Deregulierung bisher regulierter Bereiche und die fortschreitende Privatisierung von staatlichen Wirtschaftsbereichen verschärfen die Konkurrenzsituation.¹ Neben der Liberalisierung und politischen Veränderungen², fordern die Megatrends der Globalisierung von Produktion und Handel, der Tertiärisierung der Gesellschaft, der steigenden Umweltsensibilisierung sowie der immer kritischer werdenden Ressource „Zeit“ ein Umdenken in der Logistik.³ Darüber hinaus steigen auch die Kundenbedürfnisse und die Verlagerung der Nachfrage von der Produktion zur Dienstleistungserbringung.⁴ Diese externen Variablen führen zu tiefgreifenden Veränderungen auf dem deutschen Logistikmarkt. Die Zahl der inländischen und ausländischen Konkurrenten wächst, die Kundenansprüche steigen bei gleichzeitig sinkenden Preisen und das auf einem Markt, der als reif und gesättigt bezeichnet werden kann.

Doch wie können Logistikunternehmen in diesem Spannungsfeld aus Kostendruck auf der einen und wachsenden Kundenwünschen auf der anderen Seite bestehen? Grundsätzlich bietet sich unter solch schwierigen Bedingungen eine Differenzierung über Mehrwertdienstleistungen

¹ Vgl. Pfohl (1993), S. 111

² Vgl. Bullinger (Hrsg.) (1998), S. 47

³ Vgl. Klaus et al. (2009), S. 16

⁴ Vgl. Wagner und Busse (2008), S. 2

an.⁵ Letztendlich stehen die Logistikdienstleister vor der Entscheidung, ob sie sich als Kostenführer über den niedrigsten Preis profilieren wollen oder ob sie den Schritt in Richtung des Angebots von Mehrwertdienstleistungen und damit hin zu einer Nischenstrategie wagen wollen.⁶ Das Angebot von Mehrwertdienstleistungen verspricht den Unternehmen eine ganze Reihe von Vorteilen:⁷

- Vergrößerung der Marktanteile und Platzierung des Unternehmens auf neuen Märkten.
- Differenzierung vom Wettbewerb und Verbesserung des Images.
- Erzielung höherer Margen im Vergleich zu traditionellen logistischen Transport-, Umschlag- und Lagerdiensten.
- Langfristige Kundenbindung und bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse.
- Erschließung neuer Umsatzströme.

Besonders interessant scheinen diese Überlegungen für den deutschen Logistikmarkt, da dieser stark mittelständisch geprägt ist. Die Top 10 der umsatzstärksten Unternehmen erwirtschaften zusammen gerade 13,4% des Gesamtumsatzes der Branche.⁸ Da kleineren Unternehmen ein stärkerer Kundenbezug attestiert wird, kommen der erste, der vierte und der fünfte Bullet Point besonders zum Tragen.⁹ Besondere Bedeutung in Zusammenhang mit dem Angebot von Mehrwertdienstleistungen haben über die letzten Jahre hinweg auch die Funktechnologien erlangt. Diese ermöglichen die Entwicklung und den Vertrieb von ganz neuen Dienstleistungen mit einem bisher nicht gekannten Leistungsumfang. Durch den Einsatz dieser Technologien bestehen für Logistikdienstleister weitere Chancen, sich vom Wettbewerb durch innovative Angebote

⁵ Vgl. de Jong und Vermeulen (2003), S. 20

⁶ Vgl. Frohn (2006), S. 19

⁷ Vgl. Cooper und Edgett (1999), S. 7; Siegfried (2010), S. 1; Frohn (2006), S. 37; Bienzeisler et al. (2010), S. 95; Meiren (2011), S. 15; Wagner und Busse (2008), S. 2

⁸ Vgl. Klaus et al. (2009), S. 152ff

⁹ Vgl. Drahvsky (1999), S. 187

abzuheben und typische, bisher ungelöste Probleme in Transportketten zu beheben.¹⁰

Doch diese theoretischen Erkenntnisse stehen im Gegensatz zu der beobachtbaren Realität. Eine durchgeführte Marktstudie unter den Top 25 der deutschen Logistik zeigt, dass unter 10 Prozent aller angebotenen Mehrwertdienstleistungen auf Funktechnologien basieren.¹¹ Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären? Unterschiedliche Hypothesen können hier Erklärungspotenziale liefern. Im Rahmen dieses Beitrags soll eine der wahrscheinlichsten Annahmen ausgearbeitet werden: Deutsche Logistikdienstleister verfügen nicht über geeigneten Konzepte und Methoden, um solch innovative, funkbasierte Mehrwertdienstleistungen marktgerecht zu entwickeln. Zur Erläuterung dieser Überlegung ist der Rest der Arbeit wie folgt aufgebaut: Im nächsten Abschnitt wird der Begriff der funkbasierten Mehrwertdienstleistung in der Logistik mit Hilfe einer Explikation definiert. Anschließend wird das Konzept des Service Engineering vorgestellt, welches als ein Verfahren zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen verstanden werden kann. Im vierten Kapitel werden offene Fragen bezüglich der Modelle und der Methodenauswahl im Rahmen des Service Engineering angesprochen, welche als Ausblick auf zukünftige Forschungsvorhaben zu verstehen sind. Abschnitt 5 schließt den Beitrag mit einem Fazit und einer Zusammenfassung.

2 Funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistung – eine Explikation

Der Begriff der funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistung erzeugt beim Leser ein intuitives Verständnis über dessen Inhalte und Umfänge. Diese subjektiven, individuellen Vorstellungen genügen aber nicht den Qualitätsansprüchen zur Abgrenzung eines Fachbegriffs und benötigen deshalb eine Konkretisierung. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel eine Transformation des Begriffs hin zu einem einheitli-

¹⁰ Vgl. Preiß und Weber (2012), S. 137

¹¹ Vgl. Preiß und Weber (2012), S. 137

chen Verständnis mit Hilfe einer Explikation durchgeführt. Dazu wird zuerst der wissenschaftliche Term „Dienstleistung“ definiert und ein kurzer Überblick über Funktechnologien in der Logistik gegeben, um anschließend beide Inhalte zum Begriff der funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistung zusammenzuführen.

2.1 Der Dienstleistungsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft

Auch nach vielen Jahrzehnten der intensiven Forschung konnte sich die Betriebswirtschaft auf keine einheitliche Definition für den Begriff „Dienstleistung“ einigen.¹² Die Diskussionen zwischen Autoren und unterschiedlichen Schulen sind kontrovers und fruchtbar, was zu einer Vielzahl von unterschiedlichen, publizierten Begriffsverständnissen geführt hat.¹³ Manch einen Wissenschaftler führte diese Beobachtung zu der Erkenntnis, dass „... in den letzten Jahren viel Forschungsarbeit ver(sch)wendet worden [ist].“¹⁴, um eine konsistente Dienstleistungsdefinition zu erarbeiten. Unterstützt wird diese kritische Haltung zur Suche nach einer allgemeingültigen Definition durch Beobachtungen aus der Praxis. Dort hat die nachvollziehbare, wissenschaftlich-korrekte Erörterung von Begriffsinhalten keine Bedeutung, ein gefühlsmäßiges, geteiltes Verständnis was eine Dienstleistung ist, reicht hier für die gemeinsame Arbeit vollkommen aus.¹⁵ Diese Vereinfachung genügt aber nicht den Ansprüchen des erwünschten wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns. Für ein einheitliches, konsistentes und umfassendes Verständnis ist zuerst eine Dienstleistungsdefinition im Allgemeinen und dann von funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen im Speziellen unabdingbar.

Für die allgemeine Definition von Dienstleistungen hält die Betriebswirtschaft drei grundsätzliche Vorgehensweisen parat: Die negative, die enumerative und die Definition auf Basis von konstitutiven Merkma-

¹² Vgl. Geretschläger (2011), S. 13

¹³ Vgl. van Husen et al. (2005), S. 8

¹⁴ Burr (2002), S. 6

¹⁵ Vgl. Fähnrich und Opitz (2006), S. 95

len.¹⁶ Bei der sogenannten negativen Definition werden alle Objekte unter dem Begriff der Dienstleistungen zusammengefasst, die keine Sachgüter darstellen. Es werden somit materielle und immaterielle Güter gegenüber gestellt.¹⁷ Somit handelt es sich bei Dienstleistungen um Tätigkeiten, die nicht primär auf die Gewinnung, Verarbeitung oder Bearbeitung materieller Güter ausgerichtet sind.¹⁸ Aus volkswirtschaftlicher Sicht wird hierbei der tertiäre Sektor mit dem Dienstleistungssektor gleichgesetzt.¹⁹ Bei der zweiten hier vorgestellten Form, der Definition mittels Enumeration, nähert man sich dem Dienstleistungsbegriff über die Aufzählung von Beispielen.²⁰ Man listet alle die Güter auf, die man zu den Dienstleistungen zählen würde. Diese Form ist vor allem in der Praxis relevant und aus der Sicht von Unternehmen vernünftig und schlüssig.²¹ Beide Formen haben aber signifikante Mängel, die sie für den Einsatz in wissenschaftlichen Arbeiten disqualifizieren:

- Keine eindeutige Charakterisierung und fehlende Herausarbeitung verbindender Wesenskerne.²²
- Negierung unterschiedlicher Erscheinungsformen von immateriellen Gütern bei der negativen Definition (z. B. Patente).²³
- Erstellung von Dienstleistungen auch im primären und sekundären Sektor.²⁴

Der dritte Ansatz versucht diese Mängel durch eine Definition über konstitutive Merkmale zu beseitigen.²⁵ Hierbei werden zur Abgrenzung der Dienstleistungen von anderen Gütern spezifische Eigenschaften festgeschrieben, die den gemeinsamen Wesenskern der unterschiedli-

¹⁶ Vgl. Corsten und Gössinger (2007), S. 21

¹⁷ Vgl. Bullinger und Schreiner (2006), S. 55

¹⁸ Vgl. Scheer et al. (2006), S. 23

¹⁹ Vgl. Fähnrich und Opitz (2006), S. 93

²⁰ Vgl. Scheer et al. (2006), S. 23

²¹ Vgl. Schneider und Scheer (2003), S. 3

²² Vgl. Burr (2002), S. 6

²³ Vgl. Corsten (1985), S. 174

²⁴ Vgl. Nüttgens et al. (1998), S. 15

²⁵ Vgl. Bullinger und Schreiner (2006), S. 55

chen Dienstleistungsangebote erfassen sollen.²⁶ Nach Hilke (1989) entstehen diese konstitutiven Merkmale aus den drei Dimensionen, die eine Dienstleistung einnehmen kann: Der Potenzial-, der Prozess- und der Ergebnisdimension.

Die Potenzialdimension beschreibt die Fähigkeiten eines Unternehmens, eine Dienstleistung qualitativ so auszuführen, wie es vom Kunden gewünscht wird. Dafür muss es Ressourcen, z. B. in Form von physischen Facilities oder immateriellen Kenntnissen, vorhalten. Zusätzlich muss der Anbieter auch die innere Bereitschaft besitzen, die vorgehaltenen Ressourcen bei Bedarf auf die Erstellung einer Dienstleistung zu verwenden.²⁷ Die Prozessdimension hingegen beschreibt die Dienstleistung aus einer aktivistischen Sicht. Sie beinhaltet die einzelnen Abläufe, Verfahrensweisen und Schritte, die zur Erstellung der Dienstleistung am Kunden oder an einem von ihm eingebrachten Objekt (externer Faktor) nötig sind.²⁸ Spricht man hingegen von der Ergebnisdimension, dann ist damit das immaterielle Ergebnis der Prozessdimension gemeint.²⁹

Aus diesen drei unterschiedlichen Blickwinkeln auf den Begriff der Dienstleistungen ergeben sich die konstitutiven Merkmale:

- Simultanität von Dienstleistungsproduktion und -konsum (uno-actu-Prinzip).³⁰
- Immaterialität bzw. Intangibilität³¹ und damit die resultierende Nicht-Lagerfähigkeit von Dienstleistungen³².
- Einbezug eines externen Faktors bei der Leistungserstellung und Produktion für den fremden Bedarf.³³

²⁶ Vgl. Scheer et al. (2006), S. 24

²⁷ Vgl. Hilke (1989), S. 11

²⁸ Vgl. Bienzeisler et al. (2010), S. 71f

²⁹ Vgl. Corsten und Gössinger (2007), S. 21f

³⁰ Vgl. Hilke (1989), S. 12f

³¹ Vgl. ebenda, S. 13f

³² Vgl. Boss (2011), S. 16f

³³ Vgl. Frietzsche und Maleri (2006), S. 197

- In der englischsprachigen Wissenschaft werden des Weiteren häufig noch die Begriffe Heterogenität und Unteilbarkeit von Dienstleistungen aufgezählt.³⁴

In der neueren wissenschaftlichen Literatur werden die drei aufgezählten Dimensionen häufig um zwei zusätzliche Perspektiven erweitert: Die Marketing- und die Finanzdimension. Dabei beschreibt die erste die Kommunikation mit dem Kunden.³⁵ Die zweite schließt monetäre und finanzwirksame Aspekte in die Betrachtung mit ein, wie z. B. Investitionspläne oder Deckungsbeitragsrechnungen.³⁶ Diese beiden Perspektiven seien an dieser Stelle aus Gründen der Vollständigkeit genannt, obwohl sie keine neuen Erkenntnisse hinsichtlich der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen bringen. Abb. 1 verdeutlicht noch einmal den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Dienstleistungsperspektiven und den resultierenden konstitutiven Merkmalen.

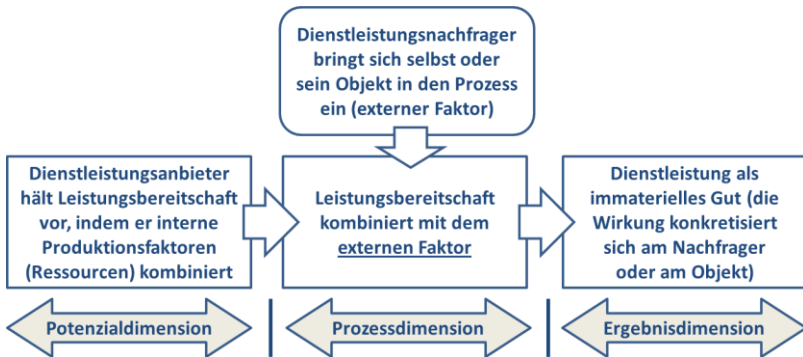


Abb. 1: Dimensionen einer Dienstleistung³⁷

³⁴ Vgl. Parasuraman et al. (1985), S. 42

³⁵ Vgl. Bienzeisler et al. (2010), S. 71f

³⁶ Vgl. ebenda (2010), S. 122

³⁷ In Anlehnung an Hilke (1989), S. 15

Bringt man nun diese konstitutiven Merkmale in einem kurzen und knappen Merksatz zusammen, so lassen sich Dienstleistungen nach Maleri und Frieztzsche (2008) wie folgt definieren:

„Dienstleistungen werden im nachfolgenden als unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter verstanden.“³⁸

An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich auch die Definitionen auf Grundlage von konstitutiven Merkmalen hinsichtlich Inhalt und Umfang erheblich unterscheiden können. Dies lässt sich nach Corsten mit der Heterogenität des Begriffs erklären. Corsten selbst zweifelt nach dieser Erkenntnis sogar an der Möglichkeit oder zumindest an der Sinnhaftigkeit der Entwicklung eines einheitlichen Verständnisses für Dienstleistungen.³⁹

Diesen Anspruch hat diese Arbeit auch nicht. Sie möchte nur eine klare Begrifflichkeit für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen schaffen. Der erste Grundstein dafür wurde in diesem Kapitel gelegt und eine Definition für den Begriff „Dienstleistung“ auf der Basis beschreibender Eigenschaften gegeben. Im folgenden Abschnitt soll der nächste Baustein hinzukommen: Ein Verständnis für die Möglichkeiten und Chancen moderner Funktechnologien in der Logistik.

2.2 Die Möglichkeiten von Funktechnologien in der Logistik

Die in der Logistikwirtschaft verwendeten Technologien lassen sich drei Klassen zuordnen.⁴⁰ Dabei handelt es sich einmal um die Klasse der Technologien des Transportierens, Umschlagens und Lagerns. Beispiele sind Lastkraftwagen, Hochregallager oder Gabelstapler. Die zweite Gruppe umfasst den Bereich der Logistiksoftware, welche die Ausführ-

³⁸ Maleri und Frieztzsche (2008), S. 5

³⁹ Vgl. Corsten (1985), S. 175; diese Erklärung erscheint trotz ihres Alters immer noch schlüssig

⁴⁰ Vgl. Meier et al. (2011), S. 43

rung von logistischen Tätigkeiten informationstechnisch unterstützt. Dazu gehören z. B. Enterprise Resource Planning Systeme (ERPS) oder Warehouse Management Systeme (WMS).⁴¹ Funktechnologien, auch „Smart Object“- oder „Internet der Dinge“-Technologien genannt, bilden die dritte Gruppe. Typische Vertreter dieser Klasse in der Logistik sind die Radiofrequenzidentifikation (RFID), drahtlose Sensornetze bzw. Wireless Sensor Networks (WSN) und Telematikmodule. Diese dritte Klasse bildet die technologische Basis für die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten logistischen Mehrwertdienstleistungen. Zum besseren Verständnis der Technologien, ihrer Besonderheiten und Möglichkeiten, sollen ihre Potenziale für die Logistik folgend dargelegt werden.

RFID ist die Funktechnologie, welche in Wissenschaft und Praxis bisher am umfassendsten diskutiert wurde. Ein RFID-System besteht aus einem Transponder, der auf dem logistischen Objekt, z. B. einem Paket oder einem Mehrwegbehälter, angebracht wird, einem Erfassungs- und Lesegerät, um die Informationen auf dem Transponder auslesen zu können, und einem zentralen IT-System, das die Informationen verarbeitet und diese dem Nutzer im Backend zur Verfügung stellt. Die Informationen werden dabei über Radiowellen zwischen dem Transponder und dem Lesegerät ausgetauscht und kodiert bzw. dekodiert.⁴² Die potenziellen Nutzen des RFID-Einsatzes in der Logistik sind vielfältig, zielen aber hauptsächlich auf die Optimierung klassischer logistischer Aktivitäten ab. Beispiele hierfür sind Verbesserung des Bestands- und Nachschubmanagements sowie die Vermeidung und Verringerung des „Bull Whip“-Effekts.⁴³ Typische RFID-basierte Dienstleistungen in der Logistik sind Zugangskontrollen zu Containern (personal access) und die Temperaturüberwachung mit Hilfe eines Sensor-RFID-Transponders.

Ein WSN besteht aus mobilen Sensorknoten, einer festverdrahteten Infrastruktur und einem IT-System im Backend. Bei den Sensorknoten handelt es sich um kleine Computer, die mit Mikroprozessor, Speicher, Sensoren, einer Transceivereinheit und einer eigenen Stromversorgung

⁴¹ Vgl. ten Hompel (Hrsg.) (2012), S. 11ff

⁴² Vgl. Finkenzeller (2002), S. 7ff und Lampe et al. (2005), S. 69ff

⁴³ Vgl. Sarac et al. (2010), S. 79ff

ausgestattet sind und an logistischen Objekten angebracht werden. Diese Sensorknoten können untereinander drahtlos kommunizieren, Informationen aus ihrer Umwelt, z. B. Sensorwerte oder ihre Position, sammeln und über die Infrastruktur, bestehend aus Ankerknoten und Gateway, an das IT-System weiterleiten. Von dort kann der Nutzer die Informationen in Echtzeit, z. B. über ein Web-Interface, abrufen. Zusätzlich lassen die Sensorknoten die Objekte autonom Entscheidungen treffen, sie führen Berechnungen durch oder speichern Informationen lokal auf einem integrierten Datenträger.⁴⁴ Bisher sind logistische Dienstleistungen auf der Basis von Sensorknoten nur prototypisch umgesetzt worden. Ein solches Beispiel ist ein Demonstrator, der im Rahmen des Leitprojekts „ALETHEIA - Semantische Föderation umfassender Produktinformationen“ im Zeitraum von Juli 2008 bis Juni 2011 entstanden ist. Hierbei werden Güter über die gesamte Lieferkette überwacht und kontinuierlich Position und Sensorwerte, wie Erschütterung oder Feuchtigkeit, ermittelt. Wird ein definierter Grenzwert überschritten, wird eine verantwortliche Person in Echtzeit über diese Verletzung der Integrität informiert.⁴⁵

Im Gegensatz zur RFID und WSN, die sich mit Hilfe einer festinstallierten Infrastruktur orten können, benutzen die sogenannten Telematikmodule Satellitennavigation, um sich lokalisieren zu können. Sie sind deshalb nicht innerhalb von Gebäuden zu verwenden und kommen dann zum Einsatz wenn ein logistisches Objekt auf seinem Transportweg überwacht werden soll. Telematikmodule werden eingesetzt, um die Route von Fahrzeugen nachzuverfolgen, um die gefahrenen Kilometer zu berechnen oder um sicherzustellen, dass ein Container die für ihn festgelegte Transportstrecke nicht verlässt.⁴⁶

Bisher wird Funktechnologien als technologische Basis für neue Dienstleistungsangebote wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Eine Marktstudie aus 2012 zeigt aber, dass es solche Dienste dennoch bereits gibt.⁴⁷ Dies gilt vor allem für RFID und insbesondere Telematikmodule. Das

⁴⁴ Vgl. Karl und Willig (2005), S. 18ff

⁴⁵ Vgl. Aletheia (o. J.)

⁴⁶ Vgl. Ippisch und Thiesse (2007), S. 5ff

⁴⁷ Vgl. Preiß und Weber (2012), S. 137

Hauptaugenmerk eines Einsatzes liegt nicht auf der Generierung neuer Umsatzströme, sondern darauf, bereits bestehende Logistikprozesse weiter zu optimieren. Dennoch ermöglichen sie es, durch die Sammlung von Daten über das logistische Objekt zusätzliche Informationen zu gewinnen, die für einzelne Kettenglieder einen Wert darstellen können.

2.3 Funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen – eine Definition

Die Diskussion über die Abgrenzung auf dem umkämpften Logistikmarkt mit Hilfe von Zusatzangeboten ist nicht neu und auch nicht erst durch die Entwicklung moderner Funktechnologien aufgekommen. Schon vorher wurden die Potenziale von Mehrwertdienstleistungen hervorgehoben und deren Bedeutung immer wieder betont. Von daher ist es nicht überraschend, dass die Inhalte des Begriffs „Mehrwertdienstleistung“ in der Logistik bereits definiert sind. In dieser Arbeit wird z. B. dem Verständnis von Frohn gefolgt.

Dabei versteht man unter einer logistischen Mehrwertdienstleistung Angebote, die über die traditionellen Funktionen des Transportierens, Umschlagens und Lagerns hinausgehen. Sie werden für bestimmte Kunden oder Segmente angeboten und schaffen durch die externe Erbringung durch den Logistikdienstleister einen höheren Kundennutzen, als wenn der Auftragnehmer den Dienst intern erbringen würde.⁴⁸ Bei dieser Definition wird aber kein Hinweis darauf gegeben, wie dieser vermehrte Kundennutzen erbracht wird. Es wird nicht ausgearbeitet, ob die Mehrwertdienstleistung auf Prozessveränderungen oder dem Einsatz von Technologien basiert. Diese Unklarheit soll durch die Verbindung der herausgearbeiteten Ergebnisse aus den vorangegangenen Kapiteln mit dieser abstrakten Beschreibung von Frohn beseitigt werden. Dazu bringt man die Definition für logistische Mehrwertdienstleistungen und die charakteristischen Eigenschaften von Funktechnologien

⁴⁸ Vgl. Frohn (2006), S. 38f

zusammen, woraus sich folgendes, für diese Arbeit wegweisendes Verständnis, ergibt:

„Eine funkbasierte logistische Mehrwertdienstleistung kann als Erweiterung der traditionellen logistischen Funktionen verstanden werden, die für interne oder externe Kunden angeboten wird und auf dem Einsatz von Funktechnologien basiert. Diese Mehrwertdienstleistung erzeugt über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und für jedes Kettenglied abrufbar eine Information über ein sich bewegendes Objekt. Der Kunde ist am Ende bereit, für diese Information den Logistikdienstleister zu bezahlen.“

Die Schwerpunkte der obigen Definition liegen zum einen darauf, dass Dienstleistungen betrachtet werden, die über die klassischen logistischen Funktionen des Transportierens, Lagerns und Umschlagens hinausgehen. Zum anderen können diese Produkte nur angeboten werden, wenn Funktechnologien wie RFID, WSN oder Telematikmodule zum Einsatz kommen. Als Ergebnis bzw. als Mehrwert für den Kunden entstehen durch die Dienstleistung Informationen über das von ihm versendete Objekt, z. B. dessen Position oder Umweltparameter wie Temperatur oder Luftfeuchtigkeit. Diese Informationen stellen für den Versender einen Mehrwert zu den traditionellen Logistikfunktionen dar, für den er bereit ist, mehr zu bezahlen. Der Logistikdienstleister kann somit neue Umsatzströme generieren und seine Position auf dem Markt festigen oder ausbauen bzw. eine Nische für sich erobern.

3 Service Engineering als systematisches Konzept zur Dienstleistungsentwicklung

3.1 Definition von Service Engineering und Abgrenzung zu artverwandten Begriffen

Das Service Engineering gilt auch 2011 noch als junge Fachdisziplin⁴⁹, obwohl, wie in Kapitel 3.2 gezeigt wird, die Entwicklung bereits vor ca.

⁴⁹ Vgl. Meyer und Böttcher (2011), S. 14

30 Jahren begonnen hat. Grundsätzlich ist Service Engineering eine Disziplin bestehend aus Komponenten der technischen, betriebs- und sozialwissenschaftlichen Forschung.⁵⁰ Naturgemäß gibt es eine ganze Reihe von unterschiedlichen Definitionen für das Konzept des Service Engineering. Eine kleine Auswahl, die bei weitem keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, findet sich in Tab. 1 wieder.

Definition	Autor	Jahr	Seite
Im Folgenden ist unter dem Begriff Service Engineering die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Verfahren zu verstehen.	DIN Deutsches Institut für Normung e. V.	1998	31
Mit dem Begriff „Service Engineering“ wird die Planung und Entwicklung von Dienstleistungen durch ingenieurmäßiges, systematisches Vorgehen charakterisiert.	Luczak, H. et al.	2000	21
Als Service Engineering wird dabei die Fachdisziplin bezeichnet, die sich mit der systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge befasst.	Meiren, T. und Barth, T.	2002	10
Folglich ist unter Service Engineering die systematische Entwicklung von überwiegend technischen Dienstleistungen unter Verwendung von ingenieurwissenschaftlichen Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugen der Konstruktionslehre zu verstehen.	Gill, C.	2003	13
Service Engineering beschäftigt sich mit der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge sowie dem Management von Dienstleistungsentwicklungsprozessen.	Fähnrich, K.-P. und Opitz, M.	2006	97f

Tab. 1: Unterschiedliche Definitionen für „Service Engineering“⁵¹

⁵⁰ Vgl. Nüttgens et al. (1998), S. 14

⁵¹ Eigene Darstellung

Trotz dieser unterschiedlichen Definitionen finden sich bei genauerer Betrachtung mehrere verbindende, konstitutive Merkmale. So beschreibt Service Engineering:

- Ein systematisches Vorgehen zur Entwicklung von Dienstleistungen.
- Die Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge.
- Den Einsatz von ingenieurwissenschaftlichen Verfahrensweisen.

Trotz dieses umfassenden Begriffsverständnisses, muss das Konzept des Service Engineerings von den ähnlich klingenden Begriffen des „New Service Development“ und des „Service Design“ abgegrenzt werden. New Service Development ist ein amerikanisch geprägter Begriff, der sich vor allem auf den eigentlichen Prozess der Dienstleistungsentwicklung konzentriert und eine Antwort darauf geben möchte, welche einzelnen Schritte für die Erschaffung eines neuen Dienstleistungsangebots nötig sind. In Tab. 2 sind einige Definitionen übersichtlich zusammengefasst. Vor allem die Definition von Cooper und Edgett macht den Kern des Konzepts deutlich: Die einzelnen Schritte der Dienstleistungsentwicklung von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung des fertigen Angebots. Das New Service Development schließt nach diesem Verständnis die einzelnen Schritte des Service Engineerings ein, welches sich nur mit der Entwicklung der Dienstleistung beschäftigt.

Service Engineering für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen

Definition	Autor	Jahr	Seite
New Service Development has for the most part been treated as an extension of the product development process for goods.	Bowers, M. R.	1989	16
New Service Development: The development of service products which are new to the supplier.	Johne, A. und Storey, C.	1998	185
Begin by viewing new service development as a process, a process that starts with an idea and ends with a successful new service on the market.	Cooper, R. G. und Edgett, S. J.	1999	72
New Service Development is the overall process of developing new service offerings and is concerned with the complete set of stages from idea to launch.	Meyer-Goldstein, S. et al.	2002	122

Tab. 2: Unterschiedliche Definitionen für „New Service Development“⁵²

Weniger klar umrissen sind die Inhalte des Service Design. Es beschreibt eine Ideenwelt, die zuerst in Amerika entwickelt wurde, dann von deutschsprachigen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt wurde, vgl. Tab. 3.

Definition	Autor	Jahr	Seite
Service Design can be thought as a form of architecture, but an architecture dealing with processes instead of bricks and mortar.	Shostack, G. L. und Kingman-Brundage, J.	1991	243
Therefore, we differentiate service design from NSD by noting service design specifies the detailed structure, infrastructure, and integration content of a service operations strategy.	Johnson, S. et al.	1999	5
Service Design ist die kreative Gestaltung aller wahrnehmbaren Elemente von DL.	Luczak, H. et al.	2000	25
Service design in a narrower sense addresses predominantly the design of the perceivable elements of a service, as well as the interaction at the very interface with the customer.	Meiren, T.	2011	16

Tab. 3: Unterschiedliche Definitionen für „Service Design“⁵³

⁵² Eigene Darstellung

⁵³ Eigene Darstellung

Umfasste der Begriff zu Beginn der Forschung noch die Darstellung aller Dienstleistungskomponenten, also Ressourcen, Prozess und Ergebnis, engte sich das Verständnis über die Jahre vor allem in der europäischen Wissenschaft ein. Einige Autoren setzten auch die Begriffe „Design“ und „Development“ gleich und beschrieben als Service Design ebenfalls den Prozess der Dienstleistungsentwicklung. Der hier vorliegende Beitrag folgt der Definition von Luczak et al. (2000), wonach Service Design „[...] die kreative Gestaltung aller wahrnehmbaren Elemente [für den Kunden; Anmerkung der Autorin] von Dienstleistungen“⁵⁴ ist. Während z. B. Haller (2005) Service Design als Phase des Service Engineerings auffasst,⁵⁵ welche Ideen zur praktikablen Anwendung hin konkretisiert, fasst die Autorin, der Definition von Luczak et al. (2000) folgend, den Begriff enger. Aus ihrer Sicht beschreibt Service Design die Ausgestaltung der physischen Ressourcen eines Dienstleistungsgebers, mit denen ein Kunde während der Dienstleistungserstellung in Berührung kommt. Beispiele aus dem täglichen Leben sind z. B. das Ambiente in Frisörgeschäften oder Arztpraxen und die uniforme Ausgestaltung von Restaurants globaler Fast-Food-Ketten. Folgt man diesem Verständnis, ist Service Design keine Phase mehr im Service Engineering sondern eine Methode bzw. ein umfassendes Konzept, welches im Rahmen des Service Engineering die physischen Ressourcen festlegt, mit denen der Kunde bei der Dienstleistungserstellung in Berührung kommt.

3.2 Entwicklung und Status Quo des Service Engineering

Wie jeder wissenschaftliche Begriff haben auch die Inhalte von Service Engineering eine Evolution durchgemacht. Die ersten Ideen zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen wurden bereits in den 1980er Jahren in der amerikanischen Marketingliteratur diskutiert. Die Autorin G. Lynn Shostack setzte mit ihrem Beitrag „How to Design a Service?“ einen Meilenstein in der Dienstleistungsforschung. Die Schlagworte zu jener Zeit waren „New Service Development“ und „New

⁵⁴ Luczak et al. (2000), S. 25

⁵⁵ Vgl. Haller (2005), S. 80ff

Service Design“, doch waren die Arbeiten und Ergebnisse noch rudimentär und das Thema eher eine Randerscheinung. Von besonderem Interesse für die Autoren waren zu diesem Zeitpunkt vor allem die Rahmenbedingungen und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche neue Dienstleistung sowie mögliche Hemmnisse.⁵⁶

Die deutsche Wissenschaft fing erst gut zehn bis fünfzehn Jahre später damit an, sich mit der systematischen Entwicklung von innovativen Dienstleistungen im Rahmen des Service Engineering zu beschäftigen. Allerdings wurde das Thema nicht wie in der US-amerikanischen Diskussion aus dem Marketing heraus, sondern von anderen Professionen wie den Ingenieurwissenschaften, der (Wirtschafts-)Informatik oder der Betriebswirtschaftslehre vorangetrieben. Ziel war es, die gewonnenen Erkenntnisse aus einer traditionsreichen und erfolgreichen Entwicklung von physischen Produkten und Software auf den Dienstleistungsbereich zu übertragen. Vorgehensweisen und Methoden, z. B. aus der Konstruktionslehre oder dem Software Engineering, dienten hierfür als Grundlage.⁵⁷ Besondere Bedeutung erlangten damals Fragestellungen hinsichtlich systematischer Entwicklungsprozesse und die Einbettung des Service Engineering in die Unternehmensorganisation, um Verantwortlichkeiten festzulegen und Wissen zu sichern.⁵⁸

Mittlerweile ist das Service Engineering als eigene Forschungsdisziplin in Deutschland etabliert und die entwickelten Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge wurden weiter verbessert und professionalisiert.⁵⁹ Eines der entscheidenden Themen, mit denen sich das Service Engineering künftig intensiv auseinandersetzen muss, ist die zunehmende Technisierung.⁶⁰ Dies betrifft beide Ebenen des Service Engineering: Zum einen auf der Ebene der Dienstleistungserbringung und zum anderen auf der Ebene der Dienstleistungsentwicklung in dem Sinne, dass der gesamte Entwicklungsprozess zunehmend durch Informationstechnologien, ähnlich wie dem CAD (Computer Aided Design) im Ma-

⁵⁶ Vgl. Meyer und Böttcher (2011), S. 14

⁵⁷ Vgl. Ganz et al. (2011), S. 478

⁵⁸ Vgl. Meiren und Barth (2002), S. 47

⁵⁹ Vgl. Meyer und Böttcher (2011), S. 21

⁶⁰ Vgl. ebenda (2011), S. 21

schienenbau, unterstützt wird.⁶¹ Gerade der erste Punkt erscheint in Bezug zu funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen interessant. Wie in Kapitel 2.2 gezeigt, basieren solche Angebote auf dem Einsatz von Technologien. Diese müssen dementsprechend bei der Entwicklung der Dienstleistung beachtet werden, um ein stimmiges Angebot bieten zu können.

3.3 Service Engineering als geeignetes Konzept für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen?

Mit dem Service Engineering steht Logistikdienstleistern theoretisch ein umfassendes Konzept mit zugehörigen Modellen, Methoden und Werkzeugen zur Verfügung, um auf die angesprochenen Veränderungen der Marktbedingungen mit erfolgsversprechenden Mehrwertdienstleistungen antworten zu können. Offen ist nun die Frage, ob sich funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen überhaupt für die Entwicklung mit Hilfe des Service Engineering eignen. Um diese Frage zu beantworten, wird der Typ solcher Dienstleistungen bestimmt und mit Hilfe unterschiedlicher Klassifikationen beschrieben. Anschließend wird aus der Klassifikation abgeleitet, ob sich das Konzept des Service Engineering eignet.

Bereits Corsten hat vor ca. 30 Jahren festgestellt, dass es eine Vielzahl von Klassifikationsversuchen im Dienstleistungsbereich gibt und diese zu einer verwirrenden Fülle von Systematisierungsansätzen geführt hat.⁶² Die Gründe für diese Vielfalt dürften zum einen in der Heterogenität der Dienstleistungsbranche und dem daraus resultierenden Angebot liegen, zum anderen in den unterschiedlichen Untersuchungsgegenständen der Autoren zu suchen sein.⁶³ Es ist anzunehmen, dass sich in den letzten Jahrzehnten nichts an dieser Beobachtung geändert hat und man kann vermuten, dass die Anzahl an Klassifikationschemata für Dienstleistungen noch weiter zugenommen hat. Da es nicht die Aufgabe dieser Arbeit ist, ein eigenes Schema für funkbasierte, logistische

⁶¹ Vgl. Bullinger und Scheer (2006), S. 13

⁶² Vgl. Corsten (1985), S. 187

⁶³ Vgl. ebenda, S. 186f

Mehrwertdienstleistungen zu entwickeln, wird sich hier auf bereits vorhandene, wissenschaftlich etablierte Systematisierungen bezogen. Dies sind die Ansätze von Corsten (1985), Jaschinski (1998) und Burr (2002). Corsten charakterisiert in seiner Typologie verschiedene Dienstleistungen anhand von sechs Kriterien, deren Erfüllungsgrad er bewertet: Lagerfähigkeit von Zwischenleistungen, Lagerfähigkeit von Endleistungen, Simultanität von Produktion und Absatz, Standortgebundenheit, Individualität und Konkretisierbarkeit.⁶⁴ Er fasst bestimmte Dienstleistungen abhängig vom Erfüllungsgrad der unterschiedlichen Kriterien zu acht Typen zusammen. Zieht man nun die Definition aus Kapitel 2.3 heran, so lassen sich funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen dem Typ VIII zuordnen. Dabei sind Informationen der Gegenstand der Dienstleistungsproduktion. Die Lagerfähigkeit dieser Informationen als Zwischen- und Endergebnis ist hoch, die Tendenz zur Standortgebundenheit und der Simultanität von Erstellung und Absatz nehmen mit fortschreitenden technischen Entwicklungen ab und dürfen an manchen Stellen sogar als aufgehoben betrachtet werden. Die Individualität der Dienstleistung ist ambivalent und abhängig vom konkreten Produkt.⁶⁵ Obwohl der Autor keinen Hinweis darauf gibt, ob und wie sich solche Dienstleistungen des Typs VIII entwickeln lassen, kann der Schluss gezogen werden, dass sich das Service Engineering für sie eignet. So ist die Entwicklung von informationsbasierten, technischen Dienstleistungen komplex und aufwendig und bedarf eines überlegten Vorgehens wie es das Service Engineering zur Verfügung stellt.

Jaschinski schlägt in seiner Arbeit ein Klassifikationsschema vor, welches auf zehn Merkmalen mit unterschiedlichen Ausprägungen beruht. Daraus bildet sich dann ein Morphologischer Kasten, in den eine konkrete Dienstleistung einsortiert werden kann.⁶⁶ Jaschinski selbst ermittelt sechs Grundtypen von Dienstleistungen. Charakterisiert man nun funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen anhand der Kriterien, ergeben sich folgende Ausprägungen:

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 281ff

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 284

⁶⁶ Vgl. Jaschinski (1998), S. 61

Merkmal	Ausprägung		
	Individuell	Baukasten	Standard
Haupteinsatzfaktoren	Menschlich	Maschine	Informationssystem
Hauptobjekt Dienstleistung	Kunde	Materiell	Immateriell
Produktumfang	Einzelleistung		Leistungsbündel
Produktart	Endkunde/Konsument		unternehmensbezogen
Planung des Kundenauftrags	Kurz	Mittel	Lang
Erbringungsdauer	Kurz	Mittel	Lang
Interaktionsort	Anbieter	Kunde	Getrennt
Prozessstabilität	Niedrig	Mittel	Hoch
Kundenrolle	Akteur	Zuschauer	unbeteiligt

Tab. 4: Ausprägungen für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen⁶⁷

Vergleicht man nun diese Ausprägungen mit den sechs klassischen Typen von Jaschinski, so ergibt sich keine vollständige Übereinstimmung.⁶⁸ Allerdings lassen sich die meisten Übereinstimmungen mit Typ II und V finden. Dies trifft vor allem auf die Kriterien Produkttyp, Haupteinsatzfaktor und Produktumfang zu.⁶⁹ Nach der Klassifizierung hat Jaschinski in einem zweiten Schritt den sogenannten EDL-Faktor definiert und damit berechnet, wie hoch die systematische Entwickelbarkeit der unterschiedlichen Dienstleistungstypen ist. Für Typ V ergibt sich der zweithöchste, für Typ II der vierthöchste Wert und damit für beide eine gute Entwickelbarkeit.⁷⁰ Nachdem funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen einer Mischung aus beiden Typen entsprechen, darf angenommen werden, dass sie, den Ergebnissen von Jaschinski folgend, auch gut mit dem systematischen Vorgehen des Service Engineering entwickelt werden können.

Auch Burr kommt in seiner Arbeit zu der Erkenntnis, dass sich Modelle und Methoden des Service Engineering vor allem dann für dynamische, neuartige technische Dienstleistungen eignen, wenn der Anbieter zumindest in Teilen bereits Erfahrungen mit solchen Angeboten hat oder

⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Jaschinski (1998), S. 61

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 65ff

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 66 und S. 69

⁷⁰ Vgl. Jaschinski (1998), S. 74

die neuen Produktbestandteile an bereits vorhandenen Dienstleistungen koppeln kann.⁷¹ Es kann angenommen werden, dass diese Voraussetzungen auch für die hier betrachteten Dienstleistungen gelten. Die Mehrwertdienstleistungen ergänzen nach Definition die bereits vorhandenen klassischen Logistikdienste und basieren auf dem Einsatz von neuen Technologien. Somit sind sie nach den Erkenntnissen von Burr ebenfalls systematisch mit den Methodiken des Service Engineering zu entwickeln.

Die Systematisierung von funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen anhand der Klassifikationschemata von Corsten, Jaschinski und Burr hat gezeigt, dass dies bei allen zu denjenigen Dienstleistungsgruppen gehören, welche mit Hilfe des Service Engineering umzusetzen sind. Nachdem nun gezeigt wurde, dass sich das Konzept des Service Engineering prinzipiell für die Entwicklung von funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen eignet, soll nun aufgezeigt werden, worin die Vorteile einer systematischen Entwicklung liegen und wie das mehr an Ressourcen für den Entwicklungsprozess gerechtfertigt werden kann.

3.4 Vorteile einer systematischen Dienstleistungsentwicklung mit Service Engineering

Trotz der Erkenntnis, dass neue Dienstleistungsangebote wichtig sind, um auf dem Markt zu bestehen, lässt sich beobachten, dass nur wenige neue Dienstleistungen als wirtschaftlich erfolgreich beschrieben werden können. Die meisten erfüllen jedoch nicht die in sie gesetzten Erwartungen.⁷² Diese Beobachtung kann unterschiedliche Gründe haben. Einer davon ist die ungenügende Planung der Dienstleistung, hier sinken die möglichen Verdienstspannen deutlich.⁷³ Auch an anderen Stellen laboriert die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote in den

⁷¹ Vgl. Burr (2002), S. 286

⁷² Vgl. Meiren (2006), S. 17

⁷³ Vgl. Luczak et al. (2000), S. 9

Unternehmen an akuten Schwachstellen. Weitere typische Problemfelder sind, z. B.:⁷⁴

- Fehlende Erfahrung bei den Mitarbeitern oder mangelnde Erfahrungen hinsichtlich möglicher Modelle und Methoden.
- Ad-hoc Entwicklung und unzureichende Dokumentation, sowohl des Vorgehens als auch der Ergebnisse.
- Unzureichende Professionalisierung und kundengetriebene Entwicklung.
- Unzureichende Verankerung des Innovationsmanagements in der Unternehmensorganisation.

Diese Problemfelder sind typische Ergebnisse einer mangelnden internen Bedeutung und damit eines Fehlens von systematischen Dienstleistungsentwicklungsprozessen.

Dass solche Vorgehensweisen in Unternehmen bisher weitestgehend nicht vorhanden sind, zeigen unterschiedliche empirische Untersuchungen. So fanden van Husen et al. (2005) heraus, dass knapp 60% der von ihnen befragten Unternehmen keinen oder nur einen gering formalisierten Entwicklungsprozess besitzen.⁷⁵ Diese Ergebnisse wurden in späteren Umfragen von Meiren (2006) und Meyer et al. (2007) bestätigt⁷⁶ und auch heute lässt sich noch beobachten, dass in den Unternehmen geeignete Strukturen und Prozesse für die Dienstleistungsentwicklung fehlen.⁷⁷ Dies ist verwunderlich, sind die Vorteile des Einsatzes von Service Engineering doch mannigfaltig, bekannt und empirisch geprüft.⁷⁸ Dazu gehören unter anderem:⁷⁹

- Angebot von effektiven, robusten und die Kundenerwartungen erfüllenden Dienstleistungen.

⁷⁴ Vgl. Luczak et al. (2000), S. 10; Nüttgens et al. (1998), S. 14; Bullinger (1999), S. 51

⁷⁵ Vgl. van Husen et al. (2005), S. 15

⁷⁶ Vgl. Meiren (2006), S. 23; Meyer et al. (2007), S. 45

⁷⁷ Vgl. Ganz et al. (2011), S. 477

⁷⁸ Vgl. Siegfried (2010), S. 2

⁷⁹ Vgl. Luczak et al. (2000), S. 21; Hoffrichter (1998), S. 26; Burr 2002, S. 285

- Wiederverwendbarkeit der Ergebnisse.
- Reduzierung von Kosten und Zeit durch eine effiziente Arbeitsweise.
- Projektstrukturierung und damit Dokumentation von Verantwortlichkeiten und Aktivitäten.
- Reduktion der Komplexität der Entwicklungsaufgabe und Steigerung der Flexibilität des Unternehmens.

Die Vorteile einer systematischen Dienstleistungsentwicklung lassen sich durch den Einsatz von Vorgehensmodellen und Methoden des Service Engineering realisieren. Was diese Modelle und Methoden sind und welche Fragen bezüglich ihres Einsatzes noch offen sind, ist Inhalt des folgenden Abschnitts.

4 Offene Fragen für die Zukunft

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt gezeigt werden konnte, dass sich funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen prinzipiell mit dem Konzept des Service Engineering entwickeln lassen, sollen nun folgende Punkte diskutiert werden: Es wird aufgezeigt, wie Vorgehensmodelle und Methoden für das Service Engineering aussehen und welche offenen Themen durch die Forschung im Bereich der Entwicklung funkbasierter, logistischer Mehrwertdienstleistungen noch zu schließen sind.

4.1 Sind die existierenden Vorgehensmodelle des Service Engineering für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen geeignet?

Bei Modellen handelt es sich grundsätzlich um die abstrakte Abbildung der Realität bzw. der Darstellung eines Ausschnittes davon.⁸⁰ Ein Vorgehensmodell im Rahmen des Service Engineering beschreibt, was während der Entwicklung zu tun ist. Es legt die Aktivitäten und deren

⁸⁰ Vgl. Gill (2004), S. 10

Reihenfolge fest, wer für die Schritte verantwortlich ist und welche Ergebnisse in den einzelnen Aktivitäten zu erzielen sind.⁸¹ Zusätzlich definiert es, welche Beziehungen zwischen den Schritten herrschen.⁸² Man kann bei den Vorgehensmodellen drei Typen unterscheiden: Phasenmodelle, iterative Modelle und Prototypingmodelle, vgl. Abb. 2.

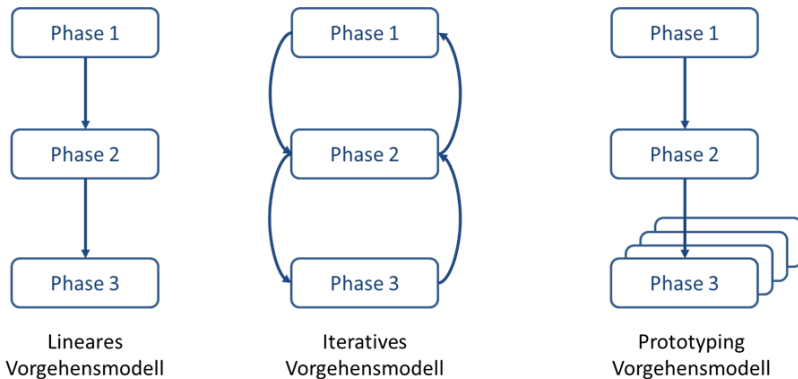


Abb. 2: Unterschiedliche Typen von Vorgehensmodellen⁸³

Jede dieser drei Formen hat bestimmte Vor- und Nachteile. Für die Entwicklung komplexer Angebote, wie es die funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen sind, bieten sich vor allem die iterativen Modelle an. Dieser Schluss lässt sich nach der Betrachtung der aufgeführten Vorteile in Tab. 5 treffen.

⁸¹ Vgl. Meyer und van Husen (2007), S. 21f

⁸² Vgl. Stein und Goecke (1999), S. 584

⁸³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider et al. (2006), S. 117

Modelltyp	Vorteile	Nachteile
Lineares Vorgehensmodell	Hohe Transparenz Einfache Planung Leicht verständlich	Geringe Flexibilität Keine Rücksprünge bei Fehlern
Iteratives Vorgehensmodell	Schnelle erste Ergebnisse Einfache Fehlerreperatur Anpassung an dynamisches Umfeld	Komplexere Prozesse Unklarer Entwurfsaufwand Unklare Bearbeitungszeit
Prototyping Vorgehensmodell	Schnelle, erste Testversion Vermeidung von Fehlern Begrenzter Entwicklungsaufwand	Verschleiß von Pilotkunden Schwieriges Projektmanagement

Tab. 5: Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Modelltypen⁸⁴

Tab. 6 zeigt, dass es bereits eine ganze Reihe unterschiedlicher Service Engineering Modelle gibt. Allerdings erfüllt keines der bisherigen Modelle die Anforderungen, die sich aus der parallelen Entwicklung einer Dienstleistung und einer unterstützenden Funktechnologie ergeben. Diese Anforderungen finden sich unter dem Stichwort „Requirements“. Eine genaue Herleitung dieser Anforderungen wird im Beitrag von Preis und Pflaum (2011) gegeben. Doch welche Fragen in Bezug zu Vorgehensmodellen im Service Engineering müssen künftig beantwortet werden? Aus der Tabelle ergibt sich eine erste: Es fehlt noch an einem geeigneten Modell. Um dieses zu entwickeln, sollten die bereits vorhandenen Modelle in ihre Bausteine zerlegt und in der Art wieder zusammengesetzt werden, dass alle aufgestellten Anforderungen erfüllt werden. Bestehende Lücken müssten dann mit neuen Prozessschritten gefüllt werden. Eine zweite Frage ergibt sich aus dem Abstraktionslevel der Modelle. Es ist zu hoch, um in der Praxis gewinnbringend eingesetzt zu werden. Es fehlt an konkreten Handlungsanweisungen und Methoden, welche die einzelnen Schritte unterstützen. Diese Beobachtung ist Thema von Kapitel 4.2

⁸⁴ Eigene Darstellung

Model	Requirements						
	Focus on key problem	Analysis of existing solution	Discussion of value added	State of the art analysis	Technology selection	Design of IT system	Profitability analysis
Cowell (1988)		X					
Scheuing/Johnson (1989)							X
Kingman-Brundage/Shostack (1991)							
Edgett (1996)							X
Edvardsson/Olsson (1996)	X	X		X		X	X
Ramaswamy (1996)		X					X
Tax/Stuart (1997)		X					
DIN e.V. (1998)						X	
Meyer /Blümelhuber (1998)							
Jaschinski (1998)							X
Krallmann/Hoffrichter (1998)		X					
Cooper/Edgett (1999)				X	X	X	X
Johnson/Menor/Roth/Chase (2000)							
Meiren (2001)				X		X	X
Schreiner/Nägele (2002)		X				X	
Meiren/Barth (2002)							X
Bullinger/Schreiner (2003)							
Schneider/Scheer (2004)				X			X
Luczak et al. (2006)						X	

Tab. 6: Service Engineering Modelle und ihre Entwicklungspotenziale

4.2 Wie lassen sich geeignete Methoden für das Service Engineering auswählen?

Für die operative Umsetzung eines Service Engineering in einem Unternehmen sind die Vorgehensmodelle noch auf einem zu hohen und abstrakten Level. Sie müssen für den Einsatz konkretisiert werden, was mit dem Einsatz von Methoden für die einzelnen Schritte geschieht. Somit ist nicht nur ein effizienter Entwicklungsprozess entscheidend für den Erfolg, sondern auch der Einsatz geeigneter Methoden.⁸⁵ Grundsätzlich stellen Methoden eine planmäßig angewandte und begründete Vorgehensweise dar⁸⁶, die zur Erreichung von vorher definierten Zielen eingesetzt wird.⁸⁷ Legt man dieses Verständnis zu Grunde und zieht die Erkenntnisse aus Kapitel 4.1 hinzu, wird der Zusammenhang zwischen Vorgehensmodellen und Methoden deutlich. Während die Modelle das beschreiben, „was“ während einer Dienstleistungsentwicklung zu tun ist, beschreiben Methoden, „wie“ dies zu tun ist.⁸⁸ Sie helfen somit dabei, den Entwicklungsprozess effizient und zielgerichtet zu durchlaufen.⁸⁹

Trotz dieser Signifikanz, machen die Forschungsergebnisse in diesem Bereich deutlich, dass der Einsatz von Methoden in der Praxis noch nicht weit verbreitet ist.⁹⁰ Ursache dieser Beobachtung kann nicht der Mangel an Methoden sein. So haben die wesentlich älteren Professionen der physischen Produkt- und der Softwareentwicklung eine ganze Reihe an Methoden hervorgebracht, die sich prinzipiell oder mit geringfügigen Anpassungen auch für das Service Engineering einsetzen lassen. Auch eigene Methoden speziell für die Entwicklung von Dienstleistungen sind mittlerweile verfügbar. Ein Beispiel hierfür ist das Service Blueprinting.⁹¹ Doch welche anderen Gründe kann es geben, dass die vorhandenen Methoden offensichtlich so wenig eingesetzt werden?

⁸⁵ Vgl. Meiren (2006), S. 25

⁸⁶ Vgl. Reichwald et al. (2008), S. 9

⁸⁷ Vgl. Gill (2004), S. 79

⁸⁸ Vgl. Siegfried (2010), S. 9

⁸⁹ Vgl. Reichwald et al. (2008), S. 11

⁹⁰ Vgl. Meiren (2006), S. 28

⁹¹ Vgl. ebenda (2006), S. 25

Ein Grund könnte sein, dass die bisher bekannten Methoden nicht den Anforderungen entsprechen, die sich aus der Besonderheit von Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2.1 über die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen) ergeben. Zusätzlich sollten die Methoden eindeutig einem Schritt aus dem Vorgehensmodell zuordbar sein, nutzerfreundlich und zeitsparend sein sowie ein praxisrelevantes und -nahes Entwicklungsvorgehen unterstützen.⁹² Es lässt sich aber vermuten, ohne dies durch empirische Erhebungen in diesem Rahmen beweisen zu können, dass die aus den Ingenieurs- und Informatikwissenschaften entlehnten Methoden diese Bedingungen erfüllen. Der Erfolg vieler systematisch entwickelter Produkte in diesen Bereichen soll an dieser Stelle als Beweis genügen, dass die eingesetzten Methoden Erfolg versprechen.

Eine andere mögliche Erklärung, warum der Einsatz von Methoden im Bereich des Service Engineering so gering ist, kann sein, dass die Unternehmen zum einen den Pool an möglichen Methoden nicht kennen oder keine Erfahrungen bzw. kein Wissen darüber haben, wann und wo sie welche Methode genau einsetzen können. Diese Vermutung deckt sich auch mit den Ergebnissen von van Husen et al. (2005), die ermittelten, dass 62% der befragten Unternehmen den größten Handlungsbedarf im Service Engineering in der Bereitstellung geeigneter Methoden sehen.⁹³ Auch die Ergebnisse von Gill (2004) zeigen, dass die Auswahl und der Einsatz der richtigen Entwicklungsmethoden für 31% der befragten Unternehmen der wichtigste Aspekt bei der Erstellung von Dienstleistungen ist.⁹⁴ Diese Ergebnisse machen deutlich, dass es in der Praxis einen großen Bedarf an Unterstützung bei der Auswahl der situativ besten Methode für einen bestimmten Entwicklungsschritt im Service Engineering gibt. Diese Lücke gilt es mit Hilfe künftiger Forschung zu schließen.

⁹² Vgl. Gill et al. (2004), S. 53

⁹³ Vgl. van Husen et al. (2005), S. 70

⁹⁴ Vgl. Gill (2004), S. 5f

5 Zusammenfassung und Bedeutung für die Praxis

In der hier vorgestellten Arbeit wurden die Grundlagen für den Einsatz von Service Engineering Modellen und Methoden für die Entwicklung von funkbasierten, logistischen Mehrwertdienstleistungen dargelegt. Dazu wurde zuerst das Entwicklungsobjekt umfassend definiert und die zugrunde liegenden wissenschaftlichen Konzepte vorgestellt. Es wurde diskutiert, warum sich das Service Engineering für funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen eignet und welche Vorteile sich durch eine systematische Entwicklung erzielen lassen. Anschließend wurde aufgezeigt, wo im Moment noch Lücken in der wissenschaftlichen Erkenntniswelt herrschen und wie diese zukünftig geschlossen werden können.

Besonders relevant erscheinen die noch offenen Fragen im Hinblick auf die Praxisrelevanz. Wie in Kapitel 1 gezeigt wurde, müssen deutsche Logistikdienstleister auf einen zunehmend schärfer werdenden Wettbewerb reagieren. Eine Möglichkeit zum Aufbau einer Nische sind funkbasierte, logistische Mehrwertdienstleistungen, welche bereits von einigen Pionierunternehmen angeboten werden. Doch bisher ist deren Erfolg gering. Der Einsatz des Service Engineering Konzepts kann hier der Praxis helfen, solche Produkte effizient zu entwickeln. Allerdings wurde gezeigt, dass es dafür noch an dem richtigen Modell und an der Auswahl der richtigen Methoden für die einzelnen Entwicklungsschritte fehlt. Durch die Schließung dieser Lücke kann den Logistikdienstleistern ein geeignetes Instrumentarium an die Hand gegeben werden, um solche Angebote optimal entwerfen zu können.

Literaturverzeichnis

- Aletheia (o. J.): Aletheia - Semantische Föderation umfassender Produktinformationen. <http://www.aletheia-projekt.de/>. Zuletzt abgerufen am 16.08.2012.
- Bienzeisler, Bernd et al. (2010): Service Engineering internationaler Dienstleistungen. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Boss, Jana (2011): Innovationserfolg im Dienstleistungssektor. Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung des Dienstleistungsgrads. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bowers, Michael R. (1989): Developing New Services: Improving the Process Makes it Better. In: Journal of Services Marketing 3 (1), S. 15-20.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.) (1998): Dienstleistung 2000plus. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Bullinger, Hans-Jörg (1999): Entwicklung innovativer Dienstleistungen. In: Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.): Dienstleistungen - Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 49-65.
- Bullinger, Hans-Jörg und Schreiner, Peter (2006): Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer Verlag, S. 53-84.
- Burr, Wolfgang (2002): Service-Engineering bei technischen Dienstleistungen. Eine ökonomische Analyse der Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung. Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag.
- Cooper, Robert G. und Edgett, Scott J. (1999): Product development for the service sector. Lessons from market leaders. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Corsten, Hans (1985): Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Betriebswirtschaftliche Studien, 51. Berlin: Schmidt Verlag.

- Corsten, Hans und Gössinger, Ralf (2007): Dienstleistungsmanagement. München: Oldenbourg Verlag.
- de Jong, Jeoren und Vermeulen, Patrick (2003): Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. SCALES-paper, N200307. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.
- Johne, Axel und Storey, Chris (1998): New Service Development - A review of the literature and annotated bibliography. In: European Journal of Marketing 3, S. 184-251.
- DIN – Deutsches Institut für Normung (1998): Service Engineering. Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen. DIN-Fachbericht 75.
- Drahvszky, Anne (1999): Kundenbindung durch innovative Dienstleistungen. In: Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.): Dienstleistungen - Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 187-191.
- Fährnrich, Klaus-Peter und Opitz, Marc (2006): Service Engineering - Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer Verlag, S. 85-112.
- Finkenzeller, Klaus (2002): RFID-Handbuch. Grundlagen und praktische Anwendungen induktiver Funkanlagen, Transponder und kontaktloser Chipkarten. München: Hanser Verlag.
- Frietzsche, Ursula und Maleri, Rudolf (2006): Dienstleistungsproduktion. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer Verlag, S. 195-225.
- Frohn, Jan (2006): Mehrwertleistungen in der Kontraktlogistik. Aachen: Shaker Verlag.
- Ganz, Walter et al. (2011): Systematische Entwicklung von Dienstleistungen - Chancen für Beschäftigung und Wachstum. In: WSI Mitteilungen (9), S. 477-483.
- Geretschläger, Renate (2011): Dienstleistungsinnovation bei den mobilen Diensten. Wie die Dienstleistung mit der Dienstleistung zum Klienten kommt. Berlin: VDM Verlag Dr. Müller.

- Gill, Christian (2004): Architektur für das Service Engineering zur Entwicklung von technischen Dienstleistungen. Schriftenreihe Rationalisierung und Humanisierung, 59. Aachen: Shaker Verlag.
- Gill, Christian et al. (2004): Architekturen zur Gestaltung des Entwicklungsobjekts Dienstleistung. In: Holger Luczak, Ralf Reichwald und Dieter Spath (Hrsg.): Service Engineering in Wissenschaft und Praxis. Die ganzheitliche Entwicklung von Dienstleistungen. Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag, S. 39-59.
- Haller, Sabine (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hilke, Wolfgang (1989): Dienstleistungs-Marketing. Schriften zur Unternehmensführung, 35. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hoffrichter, Matthias (1998): Service Engineering - Dienstleistungen systematisch entwickeln. In: Information Management & Consulting (13), S. 26-30.
- Ippisch, Tobias und Thiesse, Frédéric (2007): Das Pay-as-you-drive (PAYD)-Konzept in der Versicherungswirtschaft. Innovative Services und attraktive Prämienmodelle durch vermehrten Technologieeinsatz in der Versicherungsbranche. M-Lab Arbeitsbericht 34. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Jaschinski, Christoph (1998): Qualitätsorientiertes Redesign von Dienstleistungen. Aachen: Shaker Verlag.
- Johnson, Susan et al. (1999): A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design. In: James A. Fitzsimmons und Mona J. Fitzsimmons (Hrsg.): New Service Development. London: Sage Publications, S. 1-32.
- Karl, Holger und Willig, Andreas (2005): Protocols and architectures for wireless sensor networks. Chichester: John Wiley & Sons.
- Klaus, Peter et al. (2009): Top 100 in European transport and logistics services. Market sizes, market segments and market leaders in the European logistics industry. Ed. 2009/2010. Hamburg: Dt. Verkehrs-Verlag.
- Lampe, Matthias et al. (2005): Einführung in die RFID-Technologie. In: Elgar Fleisch und Friedmann Mattern (Hrsg.): Das Internet der Dinge. Ubiquitous Computing und RFID in der Praxis. Berlin: Springer Verlag, S. 69-86.

- Luczak, Holger et al. (2000): Service-Engineering. Der systematische Weg von der Idee zum Leistungsangebot. TCW-Report, 19. München: TCW-Verlag.
- Maleri, Rudolf und Frieztzsche, Ursula (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Auflage Berlin: Springer Verlag.
- Meier, Fritz et al. (2011): Technologien in der Logistik - Eine empirische Analyse der deutschen Hochschullehre zum Trend der „Smart Object- Technologien“. In Eric Sucky, Björn Asdecker, Alexander Dobhan, Sabine Haas und Jonas Wiese (Hrsg.): Logistikmanagement - Herausforderungen Chance und Lösung, Book of Abstracts, Bamberg: Bamberg Uni Press, S. 42-45.
- Meiren, Thomas und Barth, Tilmann (2002): Service Engineering in Unternehmen umsetzen. Leitfaden für die Entwicklung von Dienstleistungen. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Meiren, Thomas (2006): Service Engineering im Trend. Ergebnisse einer Studie unter technischen Dienstleistern. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Meiren, Thomas (2011): R&D Management for Services. In: Dieter Spath und Walter Ganz (Hrsg.): Taking the pulse of economic development. Service Trends. München: Hanser Verlag, S. 14-24.
- Meyer, Kyrill und Böttcher, Martin (2011): Entwicklungspfad Service Engineering 2.0. Neue Perspektiven für die Dienstleistungsentwicklung. Leipziger Beiträge zur Informatik, 29. Leipzig: Eigenverlag der Universität Leipzig.
- Meyer, Kyrill und van Husen, Christian (2007): Die ServCASE-Methode im Überblick. In: Klaus-Peter Fähnrich und Christian van Husen (Hrsg.): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen. Co-design von Software und Services mit Servcase. Heidelberg: Physica Verlag, S. 11-25.
- Meyer, Kyrill et al. (2007): Software-Service-Co-Design - Zusammenfassung der Breitenerhebung. In: Klaus-Peter Fähnrich und Christian van Husen (Hrsg.): Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen. Co-design von Software und Services mit Servcase. Heidelberg: Physica Verlag, S. 41-52.

- Meyer-Goldstein, Susann et al. (2002): The service concept: the missing link in service design research? In: Journal of Operations Management 20, S. 121-134.
- Nüttgens, Markus et al. (1998): Service Engineering Rahmenkonzept. In: Information Management & Consulting (13), S. 14-19.
- Parasuraman, A. et al. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing 49, S. 41-50.
- Pfohl, Hans-Christian (1993): Logistische Dienstleistungen im Zusammenwirken von Industrie, Handel und Verkehr. In: Hermann Simon (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 109-132.
- Preiß, Helena und Pflaum, Alexander (2011): Realization of the "Internet of Things" - Towards an Engineering Model for Technology-based Supply Chain Information Services. In: Eric Sucky, Björn Asdecker, Alexander Dobhan, Sabine Haas und Jonas Wiese (Hrsg.): Logistikmanagement - Herausforderungen Chance und Lösung, Band I, Bamberg: Bamberg Uni Press, S. 323-339.
- Preiß, Helena und Weber, Ludwig (2012): Radio-technology based Value Added Services in the German Transportation Industry - A Comparison between Market Offers and Customer Demands. In: Thorsten Blecker, Wolfgang Kersten and Christian M. Ringle (Eds.): Pioneering Supply Chain Design. A Comprehensive Insight into Emerging Trends, Technologies and Applications. Lohmar: EUL Verlag, pp. 131-146.
- Reichwald, Ralf et al. (2008): Service Engineering. CLIC Executive Briefing, 002. Leipzig: Gebr. Klingenberg Buchkunst Leipzig GmbH.
- Sarac, Aysegul et al. (2010): A literature review on the impact of RFID technologies on supply chain management. In: International Journal of Production Economics, (128), S. 77-95.
- Shostack, G. Lynn und Kingman-Brundage, Jane (1991): How to Design a Service? In: Carole A. Congram und Margaret L. Friedman (Hrsg.): The AMA handbook of marketing for the service industries. New York, NY: American Management Association.
- Scheer, August-Wilhelm et al. (2006): Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestal-

- tung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer Verlag, S. 19-51.
- Schneider, Kristof und Scheer, August-Wilhelm (2003): Konzept zur systematischen und kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen. Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, 175. Herausgegeben von August-Wilhelm Scheer. Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz. Saarbrücken.
- Schneider, Kristof et al. (2006): Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In: Hans-Jörg Bullinger und August-Wilhelm Scheer (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer Verlag, S. 113-138.
- Siegfried, Patrick (2010): Angewandtes Service Engineering für KMU. Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, 21. Lahr: WHL.
- Stein, Susanne und Goecke, Robert (1999): Service Engineering und Service Design. In: Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.): Dienstleistungen - Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 583-591.
- Ten Hompel, Michael (Hrsg.) (2012): IT in der Logistik. Trends des Logistik-IT-Markts auf einen Blick - vom Supply Chain Management bis zum Warehouse Management. Hamburg: DVV Media Group GmbH.
- van Husen, Christian et al. (2005): Co-Design von Software und Services. Studie zur Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen in deutschen Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Wagner, Stephan M. und Busse, Christian (2008): Managing Innovation at Logistics Service Providers - An Introduction. In: Stephan M. Wagner und Christian Busse (Hrsg.): Managing Innovation. The new competitive edge for logistics service providers. Stuttgart: Haupt Verlag, S. 1-12.

Der Green Man in der britischen Erzählprosa des 20. Jahrhunderts

von Alexandra Wolf M.A.

Einführung in das Thema

Das 20. und das 21. Jahrhundert gelten in den *British* und *American Studies* gemeinhin als Zeitalter der *urban fiction*, deren städtische Schauplätze die Kulisse für (post)modernes Leben bilden. In der *urban fiction* nimmt das Thema Natur dabei kaum noch greifbaren Handlungsraum ein und fungiert allenfalls als Kontrastfolie zu einem komplexen, technisierten, der Natur entfremdeten Leben in der Stadt. Dennoch steht die mangelnde akademische Auseinandersetzung mit der Naturthematik im Kontrast zu einer zunehmenden Beliebtheit des Sujets in der Literatur. Die neue Blüte der Naturliteratur manifestiert sich z. B. mit Blick auf den *Green Man*, der besonders im Kontext britischer Erzählprosa gegenwärtig eine Hoch-Zeit erfährt.

Was ist ein *Green Man*? Der Begriff stammt ursprünglich aus der Kunstgeschichte und der Kulturanthropologie und wurde von dort auf die Literatur übertragen. In den verschiedenen Disziplinen wird der Terminus jedoch sehr unterschiedlich verwendet. Deshalb ist es sinnvoll, zunächst zu definieren, was einem *Green Man* in seinen verschiedenen Manifestationen gemeinsam ist und so eine Definition zu entwickeln, die insbesondere für eine Analyse des *Green Man* in der Literatur tragfähig ist.

Beim *Green Man* handelt es sich im Allgemeinen um ein Mischwesen aus Mensch und Baum, d.h. pflanzliche und menschliche Elemente vereinen sich in einer Figur. Dieses Mischwesen tritt in verschiedenen Erscheinungsformen der Kunst, der Architektur und der Kultur unterschiedlicher zeitlicher und kultureller Kontexte auf, und zwar von Asien bis Europa und von der Antike bis in Gegenwart. Da dieses Auftreten

offenbar unabhängig voneinander erfolgt, kann der *Green Man* als Archetyp bezeichnet werden.¹

Manifestationen in Kunst und Kultur

Die ältesten noch erhaltenen Manifestationen des *Green Man*-Archetyps finden sich im Bereich der bildenden Kunst. Hier tritt der *Green Man* als Blattmaske auf, also als steinernes oder hölzernes Relief eines Männergesichts, das entweder Blätter ausspuckt, von Blättern umkränzt ist oder sich sogar ganz aus Blättern zusammensetzt. Solche Reliefs schmückten z. B. antike Tempel und Sarkophage (siehe Abb. 1), finden sich aber auch in romanischen und gotischen Kirchen und Kathedralen in Europa (z. B. unterhalb des berühmten Bamberger Reiters im Bamberger Dom, siehe Abb. 2), in indischen Tempeln (siehe Abb. 3) oder an Häuserfasaden weltweit (siehe Abb. 4). Trotz der Allgegenwart des *Green Man* in der Kunst und der Architektur erfolgte die erste systematische Untersuchung dieser Blattmasken erst in den 1930er Jahren durch die britische Volkskundlerin Lady Raglan, die in dem Artikel „The 'Green Man' in Church Architecture“ den Begriff „Green Man“ für die Blattmasken prägte. Bis heute herrscht unter Kunsthistorikern und Kulturanthropologen Uneinigkeit darüber, welche Funktion die Blattmasken insbesondere im Zusammenhang von Sakralbauten einnehmen. Während einige Forscher dem *Green Man* nur eine rein dekorative Funktion zusprechen, vertreten andere die Meinung, dass die *Green Men* auf heidnische Fruchtbarkeitsgottheiten zurückgehen und im christlichen Kontext als Verkörperung des Teufels zu sehen sind (vgl. u.a. Basford 1978, Anderson 1990, Doel and Doel 2001).

Ein zweiter Manifestationstyp des *Green Man* tritt außerhalb der bildenden Kunst vor allem im Kontext nord- und zentraleuropäischer Frühlingsfeste auf. Der *Green Man* agiert bei diesen Festen als Figur und verkörpert den Frühling, was dadurch unterstrichen wird, dass sein

¹ Das Prinzip des Archetyps geht auf den Psychologen C.G. Jung zurück. Nach Jung sind Archetypen „seit alters vorhandene allgemeine Bilder“ (78), die allen Menschen von Geburt an in das kollektive Unbewusste eingeschrieben sind und daher ohne gegenseitige Beeinflussung in verschiedenen Kulturen spontan auftreten.

Darsteller am Körper mit Blättern, Blüten und Ästen bedeckt ist (siehe Abb. 5). Dieser *Green Man*, der in England z. B. unter dem Namen *Jack-in-the-Green* und in Ostbayern unter dem Namen *Pfingstl* bekannt ist, führt in der Regel eine Prozession an, mit der symbolisch der Frühling im Dorf Einzug hält.

Neben den Manifestationen in der Kunst und der Folklore tritt der *Green Man* aber auch als archetypische Figur in der Literatur auf, und zwar zum Beispiel als Figurentypus in britischen Romanen und Kurzgeschichten.² Da alle literarischen *Green Men* bestimmte Eigenschaften teilen und dadurch eine semantische Einheit bilden, kann man den *Green Man* als literarisches Motiv benennen.³ Das Motiv des *Green Man* zeichnet sich durch drei zentrale Eigenschaften aus, die auch bei den künstlerischen und folkloristischen *Green Men* zu beobachten sind.

Definitionsansatz des literarischen *Green Man*

Assoziation mit der Farbe Grün

Der literarische *Green Man* ist vor allem mit der Farbe Grün assoziiert. Bei den Blattmasken manifestiert sich diese Assoziation durch die detailgetreue Darstellung von Blättern. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass viele der Blattmasken, insbesondere in gotischen Kirchen zusätzlich koloriert waren, d.h. die Blätter waren auch tatsächlich grün. Bei den folkloristischen *Green Men* manifestiert sich die Assoziation mit der Farbe Grün darin, dass die Darsteller des *Green Man* komplett mit grüner Vegetation bedeckt sind. Bei den literarischen *Green Men* ist die Assoziation nicht unmittelbar visuell greifbar, sondern muss durch erzählerische Mittel evoziert werden. So kann der *Green*

² In Ausnahmefällen verkörpert der *Green Man* in der Literatur keine Handlungsfigur, sondern manifestiert sich z. B. in seiner künstlerischen Ausprägung als Blattmaske. Das ist z. B. in Pat Barkers Roman *Double Vision* (2003) der Fall, in dem der Protagonist in einer Kirche eine Blattmaske entdeckt, die für den weiteren Verlauf des Romans von symbolischer Bedeutung ist.

³ Unter einem literarischen Motiv versteht man eine „durch die kulturelle Tradition ausgeprägte und fest umrissene thematische Konstellation“, die in einem Text die „kleinste semantische Einheit bildet“ (Lubkoll ‚Motiv‘ 455).

Man zum Beispiel dadurch erzählerisch charakterisiert werden, dass er grüne Kleidung trägt, auffällig grüne Augen hat oder dass er ein grünfarbiges Attribut bei sich hat. Es ist außerdem meist so, dass der *Green Man* durch eine besondere Beziehung zu Wäldern oder zu Bäumen mit der Farbe Grün assoziiert ist, z. B. weil er ein Förster oder Wildhüter ist.

Der *Green Man* als Mann

Die zweite zentrale Eigenschaft des *Green Man* ist die Tatsache, dass es sich bei ihm um einen Mann handelt. Die Blattmasken repräsentieren fast ausschließlich männliche Gesichter, als Hinweis darauf dient zum Beispiel häufig ein Blätterbart. Auch bei den Frühlingsfesten tritt der *Green Man* als männlich konnotierte Figur auf, mitunter wird er von einer Partnerin (z. B. der May Queen) begleitet. Die literarischen Darstellungen des *Green Man* übernehmen diese Geschlechterzuweisung und setzen den *Green Man* für männliche Figuren ein. Im Gegensatz zu den *Green Men* in der Kunst und der Folklore wird die biologische Geschlechterzuweisung in der Literatur jedoch erweitert und differenziert, da die *Green Men* in den Romanen und Kurzgeschichten sehr unterschiedliche Männlichkeitskonzepte verkörpern können. Eine einfache Zuordnung des *Green Man* zum männlichen Geschlecht greift daher bei der Analyse der literarischen *Green Men* zu kurz und muss zusätzlich um eine differenzierte Beleuchtung verschiedener Genderaspekte ergänzt werden.

Der *Green Man* als *Wild Man*

Die dritte zentrale Eigenschaft des *Green Man* ist seine Assoziation mit dem *Wild Man*. Beim *Wild Man* handelt es sich um eine mythische Figur, die jenseits der Zivilisation als Einsiedler im Wald lebt. In der bildenden Kunst wird diese Figur häufig als behaartes, menschliches Wesen dargestellt, das in Begleitung von wilden Tieren und oft mit einem Holzknüppel bewaffnet, die Wildnis auf der Suche nach Essbarem und einem Unterschlupf durchstreift. In zahlreichen Märchen, Sagen

und Legenden taucht diese mythische Figur z. B. in Form von Enkidu im *Gilgamesh*-Epos oder als Caliban in Shakespeares *The Tempest* (1611) auf. Allen *Wild Men* ist gemein, dass sie sich durch übermenschliche Körpergröße und Kraft, sowie durch ihre ausgeprägte Libido auszeichnen. Darüber hinaus weisen sie oft Kommunikationsprobleme auf, da sie keine menschliche Sprache sprechen, und sie werden gelegentlich als wahnsinnig porträtiert.

Mit Hilfe der drei Definitionskriterien können die *Green Men* in literarischen Texten eindeutig identifiziert werden. Die Assoziation mit der Farbe Grün und die Nähe zum *Wild Man* unterstreichen bei allen Texten die Tatsache, dass es sich beim *Green Man* um eine Grenzgängerfigur handelt, die menschliche mit animalischen bzw. wilden Aspekten verbindet. In den literarischen Texten des 20. Jahrhunderts, die im Folgenden untersucht werden, wird diese Verbindung ganz konkret dadurch sichtbar gemacht, dass der *Green Man* entweder eine Hybride aus Mensch und Baum verkörpert, oder eine Metamorphose von Mensch zu Baum durchläuft.

Hybridität und Metamorphose

Beim ersten Typ, der Hybride, repräsentiert der *Green Man* eine deutliche und dauerhafte Einheit von Mann und Baum und vereinigt damit zwei eigentlich getrennte Wesen. Die *Green Men* in der Kunst und in der Folklore sind meist diesem Typus des Mischwesens zuzuordnen. In den literarischen Texten wird dieser Typ auf sehr unterschiedliche Weise umgesetzt. So kann es vorkommen, dass Baum und Mann tatsächlich in einer Gestalt verschmelzen und ein fantastisches Wesen bilden (so z. B. der Erlking aus Angela Carters gleichnamiger Kurzgeschichte). Vielfach wird die Hybridität des *Green Man* aber auch nur symbolisch angedeutet und manifestiert sich dann z. B. im metaphorischen Verschmelzen einer männlichen Figur mit der Natur.

Das Medium der Erzählprosa bietet außerdem durch die Schilderung einer Metamorphose eine zusätzliche Darstellungsmöglichkeit. Dabei verwandelt sich ein Mann für eine zeitlich begrenzte Dauer in einen

Baum und kehrt dann wieder in sein Ausgangsstadium zurück. Auch diese Verwandlung erfolgt gegebenenfalls nur symbolisch.

Fest steht, dass der *Green Man* als Mischwesen aus Mann und Baum das Verhältnis von Mensch und Natur repräsentiert und sowohl in seiner Ausprägung als Hybride als auch in der Metamorphose die Vorstellung einer klaren Trennung zwischen Mensch und Natur in Frage stellt. Auffällig ist dabei, dass, je nachdem welche Natureinstellung der *Green Man* im Text hat, die Hybridität bzw. Metamorphose des *Green Man* unterschiedlich bewertet wird und dementsprechend auch entweder als Bedrohung oder Befreiung erscheint.

Ecocriticism als theoretischer Referenzrahmen

Um diese Unterschiede und die zugrunde liegenden Natureinstellungen theoretisch zu beleuchten, ist es sinnvoll, den literatur- und kulturtheoretischen Ansatz des Ecocriticism (deutsch: Ökokritik) zugrunde zu legen. Ecocriticism widmet sich gemäß einer allgemeinen Definition der Erforschung von Repräsentationen des Verhältnisses von Mensch und Natur:

[T]he widest definition of the subject of ecocriticism is the study of the relationship of the human and the non-human, throughout human cultural history and entailing critical analysis of the term 'human' itself. (Garrard 5).

Der Mensch hat im Verlauf der Menschheitsgeschichte immer wieder verschiedene Haltungen zur Natur eingenommen, die Ecocriticism definiert und voneinander abgrenzt. Für meine Arbeit stellen die verschiedenen ökokritischen Positionen einen Referenzrahmen dar, mit dem sich das jeweilige Naturverständnis der *Green Men* analysieren und zur jeweils konkreten Ausprägung des *Green Man* in Bezug setzen lässt. Dabei können exemplarisch zwei gegensätzlichen Positionen, die des Dualismus und des Holismus, herausgearbeitet werden.

Dualismus

Der Dualismus ist eine Geisteshaltung, die vom Humanismus und insbesondere vom Rationalismus des französischen Philosophen Descartes geprägt wurde. Gemäß der dualistischen Weltansicht zeichnet sich der Mensch durch seinen Intellekt und seine Vernunftbegabung aus und unterscheidet sich dadurch zugleich von allen anderen irdischen Lebewesen. Innerhalb der *chain of being*, einem hierarchischen Ordnungsmodell der Schöpfung, das insbesondere den Humanismus prägte, nimmt der Mensch folglich eine überlegene Position ein.⁴ Das Verhältnis von Mensch und Natur ist also durch Diskontinuität und Trennung gekennzeichnet, denn die Natur wird als ein vom Menschen unterschiedliches und wesentlich getrenntes *Other* wahrgenommen, welches der Mensch nach seinen Vorstellungen nutzt und formt.⁵

Holismus

Der Holismus steht dem Dualismus diametral gegenüber. Diese Geisteshaltung, die in der poststrukturellen Diskurstheorie Derridas und Foucaults wurzelt, dekonstruiert das dualistische Weltbild, indem aufgezeigt wird, dass ein rationalistisches Naturbild lediglich ein gesellschaftliches Konstrukt und nicht wesentlich ist. Der Holismus geht folglich davon aus, dass die dualistische Grenze zwischen Mensch und Natur willkürlich gezogen wurde und dass sie als menschliches Konstrukt vor allem dazu diente, Macht über die Natur auszuüben und z. B. den Abbau von Rohstoffen oder das Töten von Tieren zu rechtfertigen. Im

⁴ Auf der untersten Stufe dieser Seinshierarchie stehen die Mineralien, deren einzige wesentliche Eigenschaft in der Tatsache liegt, dass sie existieren. Die Pflanzen folgen auf der nächsthöheren Stufe, denn bei ihnen tritt zur bloßen Existenz auch noch Vitalität hinzu. Tiere verfügen zusätzlich zu den Pflanzen über die Fähigkeiten, Gefühle zu empfinden und Bewegung auszuüben. Die Menschen markieren schließlich die höchste Stufe der irdischen Daseinsformen, da sie neben allen Eigenschaften der niederen Stufen auch noch über Verstand und Seele verfügen (vgl. Suerbaum 480).

⁵ Die Idee, dass der Mensch die Krone der Schöpfung sei und sich diese explizit seinem Willen Untertan machen solle, prägt bis in die Gegenwart auch das jüdisch-christliche Weltbild und unterstreicht, dass dieses Weltbild ebenfalls auf dualistischen Überzeugungen fußt, z. B. im Gegensatz zu animistischen Religionen.

Gegensatz zum dualistischen Weltbild steht der Mensch im holistischen Weltbild nicht außerhalb der Natur, sondern ist vielmehr Teil eines komplexen, allumfassenden Natursystems. Dem Holismus entstammt auch die Wahrnehmung der Natur als Ökosystem, in dem Menschen, Tiere, Pflanzen u.v.m. untrennbar miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Entgegen der dualistischen Annahme, dass der Mensch die Krone der Schöpfung sei, geht der Holismus davon aus, dass der Mensch nur ein Teil der Natur ist, dem andere Lebewesen ebenbürtig sind.⁶

Vor dem Hintergrund dieser beiden Ansätze des Dualismus und des Holismus lässt sich die Hypothese aufstellen, dass es einen Zusammenhang zwischen der jeweiligen Natureinstellung des *Green Man* und seinem konkreten Auftreten in den literarischen Texten gibt. In den Fällen, in denen das Weltbild des *Green Man* dualistisch geprägt ist, gelten Mensch und Natur als zwei getrennte Sphären und dem Menschen wird die Vormachtstellung innerhalb der Schöpfung zugesprochen. Es ist außerdem anzunehmen, dass die Konzepte Hybridität und Metamorphose, welche auf einer Vermischung der klar getrennten Sphären beruhen, das geordnete Weltbild des *Green Man* auf den Kopf stellen und dass somit der *Green Man* als chaotische Bedrohung der Weltordnung erscheint und als Dämon bzw. Monster auftritt. Sein Erscheinen löst zudem in der Regel eine Art Apokalypse aus, die oft mit dem Tod des *Green Man* und der damit verbundenen Restauration der dualistischen Ordnung endet.

Im Gegensatz zum dualistisch geprägten *Green Man* ist anzunehmen, dass in holistisch ausgerichteten Texten die Hybridität und Metamorphose des *Green Man* einen Idealzustand repräsentieren, welche ein angestrebtes ‚Einssein mit der Natur‘ ermöglichen. In den Texten wirkt sich diese Konstellation dergestalt aus, dass der holistische *Green Man* als kreative, schöpferische Figur erscheint, die in der Regel in einem pastoralen Kontext auftritt. Mitunter weist er sogar Anklänge an mythi-

⁶ Die holistische Weltsicht wird u.a. durch Erkenntnisse aus der Primatenforschung Jane Goodalls gestützt, die beweisen konnte, dass Menschenaffen wie Menschen zum Gebrauch von Werkzeugen fähig sind und eine ähnlich ausgeprägte soziale Intelligenz wie Menschen aufweisen (vgl. Westling, ‚Letter‘ 1104).

sche Fruchtbarkeitsgottheiten auf, indem er z. B. die symbolische Wiedergeburt anderer Protagonisten bewirkt.

Exemplarische Literaturanalysen

Robin Jenkins, *The Cone-Gatherers* (1955)

Robin Jenkins' im Jahr 1955 erschienener Roman *The Cone-Gatherers* spielt während des Zweiten Weltkriegs in den schottischen Wäldern Argylls. Im Zentrum der Handlung steht der 48-jährige Wildhüter John Duror, wobei zu seinen Aufgaben auch die Pflege der seltenen Baumbestände zählt. Diese Verbindung zu Bäumen liefert bereits einen ersten Hinweis darauf, dass John Duror einen *Green Man* verkörpert. Neben der Assoziation mit Bäumen allgemein ist der Wildhüter auch metaphorisch mit der Farbe Grün assoziiert und erfüllt somit das erste Definitionsmerkmal. Am augenscheinlichsten wird das, wenn sich der Wildhüter selbst z. B. mit einem „tree [...] showing green leaves“ (Jenkins 75) vergleicht.

Durors männliche Geschlechtszugehörigkeit wird durch die Verweise auf seine „stalwart figure“ (Jenkins 23), seine „brawny chest“ (ebenda 123) und seine „physical strength“ (ebenda 128) explizit hervorgehoben. Er vertritt zudem auch ein traditionelles Rollenverständnis von Männlichkeit. Männlich konnotiert ist für Duror z. B. die Furchtlosigkeit, mit welcher er nachts allein im Wald seinen Dienst als *Home Guard* leistet (vgl. ebenda 23).

Durors Zurückgezogenheit ist einerseits ein Nebeneffekt seines Berufs, andererseits meidet er den Kontakt zu anderen Menschen auch im Privatleben, da er sich in ihrer Nähe immer als „as tongue-tied as a tree“ (ebenda 50) fühlt. Statt menschlicher Gesellschaft bevorzugt der Wildhüter die Nähe seiner drei Jagdhunde. Dieses Einzelgängertum und die Sprachschwierigkeiten assoziieren Duror mit dem *Wild Man*. Durors Weltbild ist deutlich von dualistischen Vorstellungen geprägt. Als Calvinist geht er davon aus, dass die Schöpfung hierarchisch aufgebaut ist und dass der Mensch als Abbild Gottes über der restlichen Schöpfung

steht (vgl. Carruthers 170). Diese Einstellung zeigt sich beispielsweise daran, dass er für sich das alleinige Vorrecht in Anspruch nimmt, den Wald zu nutzen und Bäume zu roden. Rehe, Kaninchen und andere Tiere des Waldes betrachtet er als „vermin“ (Jenkins 45), die den Wald schädigen. Folglich hält er es für seine Pflicht, sie zu töten, was er häufig mechanisch und ohne jede Empathie tut. Selbst seinen Hunden gegenüber wahrt er letztlich immer die Distanz. Auch wenn sie die einzigen Lebewesen sind, deren Nähe er ertragen kann, ergeht er sich in Gewaltphantasien, in denen er sie verprügelt, „till their noses and eyes [drip] faithful blood“ (ebenda 39).

Durors dualistisches Weltbild wird von einer anderen Romanfigur namens Calum grundlegend in Frage gestellt. Calum arbeitet in Durors Wald als Zapfensammler, d.h. er klettert auf Nadelbäume, um dort die Baumzapfen mit ihren Samen zu pflücken.⁷ Calum ist geistig leicht behindert und hat einen Buckel, der ihn jedoch beim Bäumeklettern nicht einschränkt. Im Gegensatz zu Durors Weltbild ist dasjenige Calums eindeutig holistisch geprägt. Er sieht sich als Teil der Schöpfung und hat tiefes Mitgefühl mit allen Kreaturen der Natur. Eines Abends in den Wipfeln einer Lärche hat Calum das Gefühl, mit dem Baum zu verschmelzen:

Chaffinches fluttered round him [...]; now and then one would alight on his head or shoulder. [...] The scent of the tree seemed to strengthen with the darkness, until Calum fancied he was resting in the heart of an enormous flower. As he breathed in the fragrance, he stroked the branches, and to his gentle hands they were as soft as petals. (Jenkins 8-9)

Für Duror ist Calums holistische Einstellung ein Affront. Was den Wildhüter zusätzlich stark irritiert, ist die Tatsache, dass Calum selbst aus seiner Sicht die Trennlinie zwischen Mensch und Natur transzendiert. Duror sieht in Calums deformiertem Körper den eines Affen, doch steht dem Calums engelhaft schönes, menschliches Gesicht entgegen. Für Duror verkörpert Calum damit ein Wesen zwischen Mensch und

⁷ Diese Hilfsarbeitertätigkeit war in Schottland während des Zweiten Weltkriegs weit verbreitet, da Holz einen wichtigen Rohstoff darstellte und die riesigen Rodungsgebiete schnell wieder aufgeforstet werden sollten.

Affe. Die Existenz eines solchen Wesens unterminiert sein Konzept der strengen Trennung von Mensch und Tier und einer „ordered [...] creation of God“ (Dyrness 312). Er reagiert darauf mit heftigem Abscheu und rasender Wut. Durors Hass auf Calum wird außerdem dadurch verstärkt, dass dieser nicht seinem Männlichkeitsbild entspricht, sondern seiner Ansicht nach weiblich konnotierte Verhaltensmuster aufweist. Für Duror gibt es klare essentialistische Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Seiner Meinung nach zeichnen sich Frauen durch Emotionalität und Empathie aus, während Männer rational und überlebensstark agieren. Calums Verhalten stellt Durors klare Trennung der Geschlechterrollen in Frage, denn er verhält sich häufig gefühlsbetont. So zeigt er beispielsweise tiefes Mitleid mit einem Kaninchen, das sich in einer von Durors Fallen verletzt. Beim Wildhüter ruft Calums Mitleid einen „icy sweat of hatred“ (Jenkins 17) hervor und dieser Hass löst eine „sinister transformation“ (ebenda 180) des Wildhüters in einen Baum aus: „He could not move; he was as powerless as the elm beside him; and for those two or three minutes he had felt his sap [...] flowing out of him into the dark earth“ (ebenda 119).⁸

Ironischerweise überschreitet Duror dabei selbst eben jene Trennlinie zwischen Mensch und Natur, die er unbedingt aufrechterhalten möchte. Folglich erlebt er diese Verwandlung als Tortur. Er wird bei vollem Bewusstsein Zeuge, wie er allmählich als Mensch desintegriert. Dass die Überschreitung der Demarkationslinie zwischen Mensch und Natur für ihn nicht befreiend, sondern existentiell bedrohlich ist, wird dadurch deutlich, dass er sich nicht einfach nur in einen Baum, sondern in ein verrottendes Baummonster, „swarming with worms“ (Jenkins 180) verwandelt. Durors metaphorische Transformation manifestiert sich noch einmal eindrücklich, als er außer sich vor Hass auf Calum unter einer abgestorbenen Pinie steht und mit ihr metaphorisch zu einem Baumdämon verschmilzt:

⁸ Als weiterer Auslöser für Durors destruktive Transformation wird seine unterdrückte Sexualität angeführt. Der Wildhüter lebt seit mehr als 20 Jahren „like a monk“ (Jenkins 127), was zu einer Entfremdung von seinem Körper führte. Diese Entfremdung manifestiert sich metaphorisch in seiner Verwandlung von Mensch zu Baum.

[T]he gamekeeper [stood] under a dead Chili pine [...] still as the tree itself [...]. As [Graham, Duror's colleague] spoke a piece of the tree broke off and dropped at his feet. Startled by it, he next moment was clutched by Duror's powerful fist, biting his chest like a gigantic spider. [...] Duror's face was so compulsively fascinating that pain, indignity and even fear, were momentarily forgotten. He could not have described that expression; but when a minute later, Duror was stalking away [...], it was as if the rotting tree itself had moved. (Jenkins 214-215)

Die Verwandlung Durors setzt im Roman apokalyptische Veränderungen in Gang. Im Zuge seiner Verwandlung beginnt der Wildhüter beispielsweise eine erbarmungslose Jagd auf Calum und diese Jagd hat starke biblische Untertöne. Duror agiert dabei als teuflische Schlange im Garten Eden, die den unschuldigen Calum aus seinem Wald vertreiben möchte:

Duror is a weak man, disintegrating psychologically, around whom the novel gathers a formidable cloaking of primal evil. [...] He is the serpent in the woods or the 'green man' figure stalking his demesne with destructive intent in his desire to purge the place of Calum's imperfection. (Carruthers 170)

Der Roman endet tragisch damit, dass Duror Calum tötet und anschließend Selbstmord begeht.

John Fowles, „The Ebony Tower“ (1974)

Wie in Jenkins' Roman steht auch in John Fowles' Novelle „The Ebony Tower“ (1974), die in den späten 1960er Jahren in der Bretagne spielt, der *Green Man* ganz im Mittelpunkt der Handlung. Fowles' *Green Man*, Henry Breasley, repräsentiert jedoch im Hinblick auf seine Natureinstellung und der entsprechenden Ausprägung als *Green Man* das exakte Gegenteil zu Jenkins' Duror.

Der 77-jährige Henry Breasley ist ein gefeierter englischer Maler, der sich nach einer erfolgreichen Künstlerkarriere in London und Paris auf einen idyllischen Landsitz in der Bretagne zurückgezogen hat. Dieser Landsitz befindet sich inmitten eines großen, alten Waldgebiets namens Paimpont und wird von Henry zusammen mit zwei englischen Kunst-

studentinnen, Diana und Anne, sowie einer Haushälterin und einem Gärtner bewohnt. Die Handlung konzentriert sich auf einige Tage im Spätsommer, während derer David, ein junger Kunstdozent aus London, der einen Zeitungsartikel über Henry schreiben möchte, zu Besuch ist.

Dass es sich bei Henry um eine *Green Man*-Figur handelt, wird bereits dadurch angedeutet, dass er, ähnlich wie Duror, eng mit Bäumen und Wald assoziiert ist. Die Assoziation findet allerdings nicht durch seinen Beruf statt, sondern dadurch, dass der Wald als Henrys Lebensraum fungiert: „[Henry] did not really live at the manoir; but in the forest outside“ (Fowles 81). Generell gilt, dass die Definitionsmerkmale des literarischen *Green Man* auch in Fowles' Novelle umgesetzt werden. Dabei ist die Assoziation mit Grün bei Henry allerdings indirekter als bei Duror und manifestiert sich beispielsweise in Henrys Gemälden, die häufig grüne Farbtöne und Baumotive aufweisen (vgl. ebenda 18).

Als männlicher Protagonist erfüllt Henry darüber hinaus das zweite Kriterium des *Green Man*-Motivs. Im Gegensatz zu Durors traditioneller Rollenauffassung und calvinistisch geprägter Unterdrückung von Sexualität, vertritt Henry als „standing challenge to the monogamous“ (Fowles 56) das Prinzip der freien Liebe. Durch seinen Rückzug in den Wald erlebt er eine „old green freedom“ (ebenda 109) und wird seinem Ruf als „[o]ld rake“ (ebenda 30) gerecht.

Henrys Rückzug aufs Land assoziiert ihn darüber hinaus mit dem *Wild Man*. Wie Duror ist auch Henry ein Einzelgängertyp und er bezeichnet sich selbst als „recluse“ (Fowles 18). Menschenansammlungen sind ihm zuwider und er fühlt sich in Städten deplaziert. Folglich fährt er nur noch wenige Male im Jahr in die nächstgelegene Stadt Rennes, um die notwendigen Besorgungen zu erledigen.

Dagegen fügt sich Henry harmonisch in den Wald ein, ganz wie es bei einem holistisch geprägten Text zu erwarten ist. Er kennt die Gesetze der Natur und orientiert sich an ihrem Rhythmus: „He had very evidently learned to live in [the forest] and its seasons“ (ebenda 55). Nicht nur mit dem Wald ist er vertraut, sondern auch mit den natürlichen Aspekten seiner eigenen Existenz, wie z. B. seinem Körper, seiner Sexu-

alität und seiner Sterblichkeit. Tatsächlich stellen der ihn umgebende Wald und sein Körper zwei Aspekte einer allumfassenden Natur dar, der sich Henry gleichermaßen verbunden fühlt. Henrys Vertrautheit mit seinem Körper spiegelt sich auch in seiner Vertrautheit mit dem Wald wider. Der Wald fungiert demnach als Erweiterung zu Henrys Körper und er verschmilzt symbolisch mit ihm zu einem neuen Organismus. Damit verkörpert Henry eine Hybride aus Mensch und Wald.

Das Aufgehen in der Natur stellt für den Maler Henry eine Befreiung dar, wohingegen ihn das Leben in der Stadt einschränkt. Fowles rekurriert mit dieser Gegenüberstellung der Handlungsräume Wald und Stadt auf einen alten Topos, der sich beispielsweise schon in Shakespeares *As You Like It* (ca. 1599) findet. Bei Fowles steht die urbane Zivilisation für rigide Moralkonzepte, die Vorherrschaft des Intellekts sowie für Körperfeindlichkeit und Künstlichkeit. Der Wald befindet sich dagegen schon allein topographisch außerhalb der normalen Zivilisation. Zu Henrys Landsitz im Wald von Paimpont gelangt man dementsprechend auch nur über verschlungene Wege und muss dabei zwei Tore überwinden. Im Gegensatz zur Stadt steht der Wald für das Naturrecht, für Körperlichkeit und für Authentizität. Da in Paimpont die gesellschaftlichen Regeln und Konventionen nicht greifen, repräsentiert der Wald einen Ort der Freiheit.

Das wird dadurch unterstrichen, dass in Paimpont andere zeitliche Gesetzmäßigkeiten zu gelten scheinen: „Time stands still in the seemingly changeless forest. [...] Beyond the confines of [Paimpont], the spell [...] ceases. Time returns to normal” (Salys 17-18). Der zeitliche Stillstand wirkt sich insbesondere auf Henry aus, der im Wald auf magische Weise nicht zu altern scheint.

Paimpont repräsentiert außerdem ein märchenhaftes Fenster in eine mythische Vergangenheit, in der sich Figuren wie der legendäre Outlaw Robin Hood in Wälder zurückzogen, um sich den gängigen gesellschaftlichen Gesetzen und Regeln zu entziehen. Henry profitiert von der Freiheit des Waldes insofern, als er sich ständig neu erfindet und verschiedene Rollen ausprobiert. Er mimt dabei unter anderem einen verwirrten Alten, einen charmanten Kavalier, ein trotziges Kind, und einen

lebenskluger Lehrer. Sein Gast David beobachtet diese Wechsel und bemerkt bewundernd: „[How] bravely [Henry] faced up to the constant recasting of [himself]“ (Fowles 108).

Außerdem stellt der Maler in Paimpont traditionelle Männlichkeitskonzepte in Frage. So ist es kein Zufall, dass er sich in den Wald zurückzieht, den er als „forest womb“ (ebenda 90) bezeichnet und der damit deutlich weiblich konnotiert ist. Auch seine menschliche Gesellschaft besteht fast ausschließlich aus Frauen. Henry sucht also bewusst die Nähe zu Frauen und setzt damit seine Überzeugung um, dass Männer nur von Frauen einen verantwortungsbewussten Umgang mit ihrem Körper und ein Gefühl für einen harmonischen Lebensrhythmus lernen können: „Why I have to have women round me. Sense of timing. Bleeding and all that. Learning when not to work“ (ebenda 29).

Die größte Lehrmeisterin in dieser Hinsicht stellt für Henry die Natur selbst dar. Die Überwindung seiner klassisch männlichen Perspektive hat den wichtigen Nebeneffekt, dass er künstlerisch inspiriert wird und seine Kreativität freisetzen kann.

Das Problem an dieser Sichtweise liegt darin, dass Henry Frauen idealisiert und das weibliche Prinzip zum Vorbild deklariert. Die Genderdichotomie wird dadurch nicht grundlegend in Frage gestellt oder überwunden, sondern lediglich unter geänderten Vorzeichen perpetuiert:

[T]he ewig Weibliche repeatedly subverts the male by modifying, civilizing, forgiving and educating the stupefying power of masculine brutality and egoism, and women tend to appear in [Fowles's] romances as tutors, muses, sirens, nannies and gnostic trustees of the mysteriousness of existence [...]. (Conradi 91-92)

Henry beschließt, für immer im Wald zu bleiben. Sein holistisches Aufgehen in der Natur enthebt ihn der Realität und verleiht ihm eine märchenhafte Qualität. Von einem realen Menschen verwandelt er sich zunehmend in eine mythische Figur, z. B. in einen „wicked old faun“ (Fowles 12) und einen „smirking old satyr in carpet-slippers“ (ebenda 56). Während er vom dauerhaften Rückzug in den Wald profitiert, bietet Paimpont für die anderen Charaktere nur eine temporäre Befreiung. Vielmehr droht ihnen bei einem längerfristigen Aufenthalt existentielle

Gefahr. Das bekommt insbesondere Diana zu spüren. Die Studentin kommt ursprünglich nach Paimpont, um eine Auszeit zu nehmen und um bei Henry neue Impulse für ihr künstlerisches Schaffen zu finden. Anfangs erlebt sie den Rückzug in den Wald als befreienden Bruch mit den gesellschaftlichen Konventionen und es gelingt ihr, ein neues positives Selbstbild zu entwickeln:

Henry's got one rather extraordinary quality. A kind of magic. Apart from his painting. The way he can ... dissolve things in you. Make them not seem to matter. Like this, I suppose. Learning not to be ashamed of one's body. And to be ashamed of one's conventions. (Fowles 67)

Henry, der sich in Diana verliebt hat, macht ihr einen Heiratsantrag und verspricht ihr ein abgesichertes Leben in Paimpont. Diana ist versucht, Henrys Antrag anzunehmen, doch sie ahnt, dass ihr ein langfristiger Aufenthalt im Wald nicht gut tun wird. Sie beginnt, in Paimpont ihre eigenen Interessen zugunsten von Henry aufzugeben und hört insbesondere auf, eigene Kunst zu produzieren. Doch obwohl sie sich bewusst ist, dass sie den Wald und Henry verlassen sollte, verpasst sie den richtigen Zeitpunkt für eine Abreise und schafft es nicht, sich unkompliziert abzunabeln. Selbst aus der beginnenden Liebesgeschichte zu David gewinnt Diana nicht die nötigte Initiative, um Henry und den Wald zu verlassen. Als David folglich nach einigen Tagen wieder allein abreist, bleibt Diana wie von einem bösen Zauber gefangen zurück:

The whole outside world. I don't even want to go into Rennes any more. All those cars. People. Things happening. My parents, I've simply got to go home soon and see them. I keep putting it off. It's absurd. As if I'm under a spell. (Fowles 90)

Für Diana nimmt der Aufenthalt im Wald zunehmend apokalyptische Züge an, denn sie läuft Gefahr, im Wald ihre Identität zu verlieren. Der Ausgang für Diana bleibt in der Novelle offen. Im Gegensatz zu Diana repräsentiert der Wald für den *Green Man* Henry jedoch ein pastorales Paradies auf Erden.

Ausblick

Durch den Vergleich von *The Cone-Gatherers* und „The Ebony Tower“ lässt sich ein Rezeptionswandel im Hinblick auf den *Green Man* in der Literatur feststellen. Während bis in die 1960er Jahre offenbar die apokalyptischen und dualistischen *Green Men* überwiegen, finden sich danach mehrheitlich holistische *Green Men* in der Literatur. Es liegt nahe, diese Entwicklung mit dem Aufstieg der ökologischen Bewegung und der geänderten Natureinstellung westlicher Gesellschaften in Verbindung zu bringen. Trotz dieser zu beobachtenden Tendenz existieren dualistisch und holistisch geprägte *Green Men* das ganze 20. Jahrhundert hindurch nebeneinander und es wäre sicherlich zu kurzfristig davon auszugehen, dass die dualistische Weltsicht und damit einhergehend der apokalyptische *Green Man* am Ende des 20. Jahrhunderts verschwunden wären. Vielmehr wird das Spektrum durch eine dritte Variante bereichert, bei der in typisch postmoderner Manier der Gegensatz zwischen dualistischer und holistischer Sichtweise aufgelöst wird bzw. durch eine ambivalente Darstellung ersetzt wird. Ein Beispiel hierfür ist die Schilderung des *Green Man* in Angela Carters Kurzgeschichte „The Erlking“ (1979). Carters *Green Man* kann keiner der beiden konträren Positionen eindeutig zugeordnet werden. Vielmehr fungiert er als Projektionsfläche für die weibliche Protagonistin, die den *Green Man* in vielen verschiedenen, teilweise widersprüchlichen Manifestationen imaginiert.

Literatur

- Anderson, William. *Green Man: The Archetype of Our Oneness with the Earth*. London und San Francisco: Haper Collins, 1990.
- Barker, Pat. *Double Vision*. London: Hamish Hamilton, 2003.
- Basford, Kathleen. *The Green Man*. Ipswich: Brewer, 1978.
- Carruthers, Gerard. "'Creation Festers in Me': Calvinism and Cosmopoliticism in Jenkins, Spark and Gray." *Beyond Scotland: New Contexts for Twentieth-Century Scottish Literature*. Eds. Gerard Carruthers, David Goldie & Alastair Renfrew. Amsterdam and New York: Rodopi, 2004. 167-184.
- Carter, Angela. "The Erlking." *The Bloody Chamber*. New York: Harper and Row, 1979. 106-115.
- Conradi, Peter. *John Fowles*. London & New York: Methuen. 1983.
- Doel, Fran and Geoff Doel. *The Green Man in Britain*. Stroud: Tempus, 2001.
- Dyrness, William A. *Reformed Theology and Visual Culture: The Protestant Imagination from Calvin to Edwards*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- Fowles, John. "The Ebony Tower." *The Ebony Tower*. London: Vintage, 1996. 7-113.
- Garrard, Greg. *Ecocriticism*. London: Routledge, 2004.
- Jenkins, Robin. *The Cone-Gatherers*. London: Penguin, 1983.
- Jung, Carl Gustav. *Archetyp und Unbewusstes* [Grundwerk C.G. Jung. Bd.2]. Eds. Helmut Barz et al. Olten: Walter, 1984.
- Lubkoll, Christine. "Motiv, literarisches." *Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie: Ansätze – Personen - Grundbegriffe*. Ed. Ansgar Nünning. Stuttgart: Metzler, 2001. 455-456.
- Raglan, Lady. "The 'Green Man' in Church Architecture." *Folklore* 50:1 (1939): 45-57.
- Salys, Rimgaila. "The medieval context of John Fowles's The Ebony Tower." *Critique: studies in modern fiction* 25:1 (1983): 11-24.
- Suerbaum, Ulrich. *Das elisabethanische Zeitalter*. Stuttgart: Reclam, 1989.
- Westling, Louise. "Letter. Forum on Literatures of the Environment." *PMLA* 114:5 (1999): 1103-1104.

Abbildungen



Abb. 1:

Baalbek, Libanon: Fries des Bacchustempels; erbaut während der Regierungszeit des Antonius Pius (138-161 n. Chr.)

Photo: British Library

Quelle: Basford Plate 2a



Abb. 2:
Bamberg, Deutschland: Dom, Sockel des Bamberger Reiters
ca. 13. Jh. n.Chr.
Quelle: Basford Plate Plate 38



Abb. 3:

Ranakpur, Indien: Jain Temple, 15.Jh. n. Chr.

Quelle: <http://www.mikeharding.co.uk/greenman/pictures/gallery?nggpage=3>
(16.09.2012)



Abb. 4:
Mainz, Deutschland: Hausfront.
Foto und Quelle: privat



Abb. 5:

Hastings, England: "Jack-in-the-Green" Umzug 1992

Photo: Doug Cunningham

Quelle: <http://www.hastingsjack.co.uk/album/pages/1992-05-04%2010-15.html>
(16.09.2012)

Das gemeinsame Handeln auf dem Prüfstand: Mit Teamreflexion zum Teamerfolg

von Dipl.-Psych. Ilona Weixelbaum

1. Einleitung

Seit den 90er Jahren gewinnt der Einsatz von Teamarbeit in Unternehmen an Bedeutung (Katzenbach & Smith, 1993). Die Arbeitsorganisation in Projektteams eignet sich besonders, um komplexe, neuartige Probleme in einem sich dynamisch ändernden Umfeld zu lösen (Antoni, 1996).

Beispielsweise im Arbeitsfeld der Produktentwicklung ist es die Aufgabe von Projektteams, innovative und qualitativ hochwertige Produkte zu entwickeln. Es handelt sich hierbei um eine schöpferische Tätigkeit, die den Entwicklern Denk- und Handlungsschritte abverlangt, die sie so noch nie durchgeführt haben und die die Entwickler mit Situationen konfrontiert, welche sie nicht vorhersehen konnten. Dieses Agieren auf unbekanntem Terrain birgt natürlich viele Quellen für Fehler und Misserfolge. Zu den komplexen Aufgabenanforderungen und den Tücken unvorhergesehener Situationen kommt außerdem die Schwierigkeit, die Zusammenarbeit im Team zu koordinieren.

Erfolgreiche Teams zeichnen sich im Umgang mit solch komplexen Arbeitsanforderungen dadurch aus, dass sie ihr eigenes Denken und Handeln reflektieren und es den dynamischen Änderungen des Aufgabenumsfelds anpassen (West, 2000). Die Reflexion, also das kritische Betrachten des eigenen Denken und Handelns mit dem Ziel, dieses in Zukunft zu verbessern, ermöglicht es den Teams, durch Analyse und Bewertung vergangener Erfahrungen die Problemlösungen für die Zukunft situationsangepasster und effektiver zu gestalten.

In der Literatur ist die Rolle der Teamreflexion für die Effektivität von Teams vielfach belegt, jedoch zeigt die Praxis, dass reflexive Prozesse sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene im Alltag selten

sind (Stempfle & Badke-Schaub, 2002). Um die positiven Effekte von Teamreflexion im Arbeitsalltag von Projektteams gezielt nutzen zu können, liegt daher eine gezielte Förderung reflexiver Prozesse im Team durch Training nahe. Allerdings existieren derzeit kaum Trainingsprogramme für Reflexion im Team, welche über eine reine Anleitung der Teams zur gemeinsamen Reflexion hinaus gehen. Außerdem bedarf die große Vielfalt an existierenden Konzepten individueller und Teamreflexion einer Systematisierung und der Entwicklung eines integrativen Modells der Teamreflexion, welches neben kognitiven auch soziale und motivationale Aspekte der Reflexion berücksichtigt.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Vorstellung eines Forschungsvorhabens, im Rahmen dessen auf Basis einer ausführlichen Literaturanalyse und einer Interviewstudie mit projekterfahrenen Praktikern aus dem Bereich der Produktentwicklung ein Modell der Teamreflexion entwickelt und anhand empirischer Daten validiert wurde, welches als Ausgangspunkt für die Konzeption eines Trainingsprogramms zur Reflexionskompetenz im Team dient.

In Kapitel 2 wird zunächst ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Reflexion im Team gegeben und dabei sowohl auf bestehende Reflexionskonzepte als auch auf nachgewiesene Effekte und Trainingsmöglichkeiten von Teamreflexion eingegangen. Im nachfolgenden empirischen Teil werden nach einer Präzisierung der Forschungsfragen (Kapitel 3) in Kapitel 4 das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Modell der Teamreflexion sowie die Methoden der Modellbildung vorgestellt. Das daraus abgeleitete Trainingskonzept zur Reflexionskompetenz im Team (TRT) wird in Kapitel 5 erläutert.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Konzepte der Reflexion

Reflexionsbegriff

Der Begriff „Reflexion“ stammt ursprünglich vom lateinischen Verb „reflectere“ (zurückbiegen) ab. Im alltäglichen Sprachgebrauch findet sich vor allem die physikalische Wortbedeutung von „reflektieren“, nämlich das Zurückwerfen von Wellenbewegungen, wie etwa das Reflektieren eines Lichtstrahls. In der Psychologie hat sich der Begriff „Reflexion“ auch im Bezug auf Denkprozesse etabliert: So wird im Psychologischen Wörterbuch von Dorsch (1994, S. 650) Reflexion definiert als „(...) das ‘Sich-Zurückwenden’ des Denkens und des Bewußtseins auf sich selbst (...)“. Der Kern der Reflexion besteht also darin, dass das eigene Denken und Handeln zum Gegenstand der bewussten Betrachtung gemacht wird.

Beispiel

Nimmt man dieses Merkmal der Reflexion als Ausgangspunkt, so kann Reflexion die verschiedensten kognitiven Prozesse umfassen, welche an einem Beispiel (Badke-Schaub & Frankenberger, 2004) erläutert werden sollen:

„In einem sehr komplexen Projekt im Rahmen der Neuentwicklung einer Betriebsmittelanlage ist der erfahrene Ingenieur K verantwortlich für alle am Stofffluss beteiligten Maschinen und Baugruppen. K arbeitet schon länger sehr gut mit H aus dem Einkauf zusammen, denn dieser ist für die Bestellung vieler Zulieferkomponenten bei verschiedenen Herstellern zuständig. Das aktuelle Projekt zeichnet sich durch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit vielen Abteilungen, durch hohen Termindruck sowie durch massive Unbestimmtheit hinsichtlich der konstruktiven Realisierung aus. Eine wichtige Aufgabe für Ingenieur K besteht in der Koordination mit Fremdfirmen, da Komponenten an einen Zulieferer und an externe Konstruktionsbüros delegiert („outgesourct“) wurden. In einem Gespräch hatte K mit H geklärt, dass dieser eine wichtige Komponente für eine Baugruppe bestellt; H liegen jedoch dazu keine Zeichnungen vor. In einer Besprechung zwei Wochen später zur Klärung von Lieferterminen fragt Ingenieur K auch für diese Komponente nach dem

aktuellen Stand. Er möchte wissen, bei welcher Firma der Kollege H dieses Teil bestellt hat.“ (S. 193f)

Es stellt sich heraus, dass H nicht darüber informiert ist, wie die von K angesprochene Komponente aussieht und daher noch keine Bestellung vorgenommen hat. Nachdem K seine Zeichnungen holt und sie H zeigt, behauptet dieser, sie noch nie gesehen zu haben. K reagiert zunächst verärgert und möchte mit H klären, wie es zu diesem Missverständnis kommen konnte (REKAPITULATION). K ist davon überzeugt, schon dreimal mit H über diese Komponente gesprochen und hierbei auch den Liefertermin festgelegt zu haben. H ist sich sicher, dass er noch nie im Besitz einer Zeichnung dieser Komponente gewesen ist. Es stellt sich heraus, dass H in den gemeinsamen Besprechungen immer von einem anderen Teil der Baugruppe ausgegangen war (URSACHENANALYSE). Er hatte sich wohl über manche Gesprächsinhalte gewundert, dies K aber nicht mitgeteilt. K äußert H gegenüber seine Verärgerung, insbesondere weil H ihm ja vor zwei Wochen zugesichert hatte, dass die Lieferung der gewünschten Komponente fristgerecht erfolgen wird (MITTEILUNG DER GEGENWÄRTIGEN STIMMUNGS-LAGE). K befürchtet, dass sich eine Terminverzögerung für die Konstruktion weiterer Bauteile ergeben wird (ANTIZIPATION). Nach Aufklärung des Missverständnisses versichert H, dass er sich umgehend um die Angelegenheit kümmern wird. Die beiden Kollegen überlegen sich Maßnahmen, mit denen derartige Missverständnisse in Zukunft vermieden werden können (MASSNAHMENSUCHE UND -BEWERTUNG VOR DEM HINTERGRUND VERGANGENER ERFAHRUNGEN) und beschließen, dass sie sämtliche Bestellungen in Zukunft per E-Mail dokumentieren werden (ENTSCHEIDUNG). (frei nach Badke-Schaub & Frankenberger, 2004)

An der Vielfalt der im Beispiel enthaltenen Denk- und Problemlöseprozesse, welche sich auf das eigene Denken und Handeln der beiden Akteure K und H beziehen, wird deutlich, dass es sich bei Reflexion um ein komplexes, schwierig zu fassendes Konstrukt handelt.

Zeithorizont reflexiver Prozesse

Es fällt auf, dass sich reflexive, also auf das eigene Denken und Handeln gerichtete Denkprozesse, auf verschiedene Zeithorizonte beziehen können. Im Rahmen von Reflexion kann das eigene Denken und Handeln rekapituliert und die Ursachen dafür analysiert werden (Zeithorizont Vergangenheit), ebenso kann die gegenwärtige Lage vor dem Hintergrund vorausgehender Erfahrungen interpretiert werden (Zeithorizont Gegenwart und Vergangenheit) oder die Folgen des aktuellen Handelns oder möglicher Handlungsalternativen für die Zukunft können antizi-

piert und bewertet werden (Zeithorizont Zukunft). Dementsprechend sehen Henninger, Mandl und Law (2001) Reflexion als dynamischen kognitiven Prozess, „mit dem vergangene, gegenwärtige und zukünftige Handlungen miteinander verbunden werden können“ (S. 234).

Reflexionszweck

Ebenso wird aus dem Beispiel deutlich, dass reflexive Denkprozesse einerseits der Diagnose nicht zielführender Denk- und Handlungsmuster (Problem diagnose) dienen können, andererseits auch zusätzlich die Planung des zukünftigen Handelns vor dem Hintergrund vergangener Erfahrungen (Problemlösung) zum Ziel haben können.

Systematisierung bestehender Konzepte

Aufgrund der verschiedenartigen Ausprägungen, die reflexive Denkprozesse annehmen können, leuchtet es ein, dass in der Literatur eine große Vielfalt an Konzepten individueller und Teamreflexion herrscht, welche sich zum Teil stark voneinander unterscheiden.

An dieser Stelle soll der Versuch unternommen werden, ausgewählte Konzepte der Reflexion anhand der beiden Dimensionen (Zeithorizont und Reflexionszweck) zu systematisieren:

Tisdale (1998) definiert Selbstreflexion als „die Betrachtung und kritische Analyse eines Protokolls der eigenen Aktivitäten, unter Zuhilfenahme von Prozessen der Rekapitulation und unter bestimmten Umständen der Rekonstruktion“ (S.7). Voraussetzung für Selbstreflexion ist nach Tisdale also die Generierung eines Protokolls des eigenen Handelns, während man handelt. Dieses Protokoll wird bei der Selbstreflexion im Nachhinein betrachtet, analysiert und, falls es sich als lückenhaft erweist, nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten ergänzt. Tisdales Reflexionskonzept fokussiert demnach auf Denkprozesse, die in die Vergangenheit gerichtet sind. Reflexion kann in den Augen des Autors sowohl der Identifikation nicht zielführender Denk- und Handlungsmuster als auch als Vorbereitung für die Planung des zukünftigen Handelns dienen. Das Reflexionskonzept von Tisdale umfasst also die rückblickende

Analyse vergangenen Denkens und Handelns, im Rahmen dessen Problemdiagnose erfolgen kann und trennt die reflexiven Prozesse konzeptionell von der Problemlösung. Vielmehr sieht Tisdale in der Selbstreflexion einen „Dienstleister“ des Problemlösens, welcher bei allen Schritten der Handlungsregulation (Dörner, 1989) hilfreich sein kann.

Eine Besonderheit von Tisdales Reflexionsmodell ist, dass der Autor motivationale Gesichtspunkte der Reflexion in seine Überlegungen einbezieht, indem er das individuelle Bedürfnis nach Kompetenzschutz und den hohen Bedarf reflexiver Prozesse an zeitlichen und kognitiven Ressourcen als Gründe für das Ausbleiben und Vermeiden von Selbstreflexion nennt.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Tisdales Reflexionskonzeption auf einer kognitiven Perspektive basiert, indem Selbstreflexion die rückblickende Betrachtung und Analyse eines Handlungsprotokolls beschreibt und das Problemlösen unterstützt. Andere Autoren nähern sich dem Thema von einem eher funktionalen Blickwinkel: Wie im oben genannten Beispiel deutlich wird, gehen Schritte der rückblickenden Problemdiagnose oft einher mit Überlegungen, mit welchen Maßnahmen man die diagnostizierten Probleme in Zukunft vermeiden oder verbessern könne. Daher schließen andere Reflexionskonzepte Problemlöseschritte in die Definition der Reflexion ein:

Schön (1987, 2003) stellt ein Konzept der Reflexion vor, welches über die Betrachtung und Analyse vergangener Denk- und Handlungsprozesse hinausgeht. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie Professionalität und Expertise im beruflichen Handeln zustande kommen. Als wichtige Faktoren für die Entwicklung von professionellem Handeln unterscheidet er Reflexion über das Handeln (reflection-on-action) von Reflexion während des Handelns (reflection-in-action). Reflection-in-action zeichnet sich durch ein Ineinandergreifen von Denken und Handeln aus und enthält die folgenden vier Stationen:

- Naming (Beschreibung des aktuellen Problems)

Das gemeinsame Handeln auf dem Prüfstand: Mit Teamreflexion zum Teamerfolg

- Framing (Einordnung des Problems in einen Kontext, Schlussfolgern, Suche nach Lösungen)
- Moving (Schritte zur Problemlösung unternehmen)
- Evaluation (Betrachtung der Effekte und Nebeneffekte der Problemlösung)

Schöns Konzeption der Reflection-in-action beschreibt demnach vor allem Schritte der Problemlösung (Framing, Station 2) und der Ausführung und Bewertung der gewählten Lösung (Moving und Evaluation, Stationen 3 und 4) auf der Basis einer vorausgehenden Beschreibung der aktuellen Problemlage (Naming, Station 1), die sich jedoch lediglich auf eine Analyse der aktuellen Situation bezieht und auf die Vergangenheit gerichtete Denkprozesse ausschließt. Im Gegensatz dazu bezieht sich Reflection-on-action auf das Nachdenken über eine Handlung, die bereits in der Vergangenheit ausgeführt wurde oder die zum Zweck der Reflexion unterbrochen wurde. Schöns Konzeption berücksichtigt, dass sich Reflexion sowohl auf bereits vergangenes (reflection-on-action) als auch auf gegenwärtiges (reflection-in-action) Handeln beziehen kann. Je nach Reflexionsart stehen entweder Problemlösung (reflection-in-action) oder Problem diagnose (reflection-on-action) stärker im Vordergrund. Ein Verdienst von Schöns Konzept ist die Betonung der engen Verknüpfung von Denken und Handeln bei der Reflexion. Es ist jedoch fragwürdig, ob eine konzeptuelle Trennung zwischen Reflexion vergangener und gegenwärtiger Handlungen einer praktischen Anwendung auf reale Reflexionsprozesse standhalten kann.

Eine Konzeption der Reflexion, die sowohl Aspekte der Problem diagnose und -lösung als auch deren Bezug zum Handeln berücksichtigt, liefern die frühen Arbeiten von **Dewey** (1933/1986), welcher Reflexion als Kreislauf des wiederholten Nachdenkens über das eigene Denken und Handeln beschreibt, der als Werkzeug zur Problemlösung dient. Aus Deweys Modell lassen sich fünf Phasen des reflektierenden Denkens ableiten (Henninger et al., 2001):

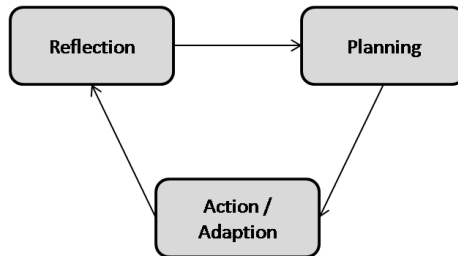
1. Problemerkennung
2. Spezifizierung neuer Handlungsmöglichkeiten
3. Bewertung dieser Möglichkeiten durch Einbeziehen früherer Erfahrungen oder Antizipieren möglicher Handlungsfolgen
4. Revision der Möglichkeiten
5. Entscheidung, ob eine der gefundenen Maßnahmen ausgeführt werden soll

Nach Dewey findet das reflektierende Denken Ausdruck nach außen durch Kommunikation und Handeln. Es wird deutlich, dass in dieser Konzeption der Reflexion sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Zukunft gerichtete Denkprozesse einbezogen werden. Reflektierendes Denken nach Dewey dient sowohl der Problemerkennung (Phase 1) als auch der Problemlösung (Phasen 2-5) und resultiert in überlegtem und planvollem Handeln. In Deweys Konzeption der Reflexion wird das Ineinandergreifen zurückblickender und vorausplanender Denkprozesse mit Kommunikation und Handeln deutlich. Dadurch liefert er die Vorbereitung für eine Übertragung der Erkenntnisse über individuelle Reflexionsprozesse auf Reflexion im Team.

Die Übertragung des Reflexionsgedankens auf die Teamebene liefert **West (2000)**. Wests Konzept der Gruppenreflexivität (team reflexivity) stellt das bekannteste Reflexionskonzept auf Teamebene dar und bietet die Grundlage der meisten Forschungsansätze zur Reflexion von Teams (siehe Kapitel 2.2). Er definiert Gruppenreflexivität als „the extent to which group members overtly reflect upon, and communicate about the group’s objectives, strategies (e.g. decision-making) and processes (e.g. communication), and adapt them to current or anticipated circumstances” (S. 296). Er beschreibt Gruppenreflexivität als iterativen Prozess zwischen Reflexion, Handlungsplanung und Handlungsausführung (siehe Abbildung 1) und integriert somit Prozesse der Problemdiagnose (=reflection), der Problemlösung (=planning) und des Handelns (=action/adaption) in seiner Konzeption. Er trennt also wie Tisdale zwischen Reflexionsprozessen und Planungs- bzw. Problemlöseprozessen, fasst die beiden Bereiche jedoch zusammen mit der Handlungsausfüh-

zung unter dem Dachkonzept der Gruppenreflexivität zusammen. Zusammen mit Kollegen erforschte West zudem, in welchen Situationen Gruppenreflexivität zielführend ist und identifizierte Misserfolgs-erlebnisse und hohe Aufgabenanforderungen als wichtige Reflexionsgelegenheiten (Dawson, Schippers, & West, 2009).

Abbildung 1: Konzept der Gruppenreflexivität nach West (2000)



Jedoch weist Wests Konzept der Gruppenreflexivität definitorische Schwächen auf: Den Prozess der Reflexion selbst fasst West (2000) lediglich durch eine aufzählende Definition („reflection includes behaviors such as questioning, planning, exploratory learning, analysis, diverisive exploration, (...)“, S. 4) und macht ihn somit schwer greifbar und vermittelbar. Zudem verwirrt, dass planerische Aktivitäten in der aufzählenden Definition der Reflexion enthalten sind und zugleich auch, neben der Reflexion und der Handlungsausführung, Komponente der Gruppenreflexivität sind. Wests Definition der Gruppenreflexivität selbst ist zirkulär, da sie betont, dass Reflexivität Prozesse der Reflexion enthält. So gelingt es West zwar, die unterschiedlichen Zeithorizonte reflexiver Denkprozesse und die Verbindung zwischen Problemdiagnose, Problemlösung und Handeln herauszustellen, jedoch bleibt unklar, welche Schritte erfolgreiche Reflexion letztendlich kennzeichnen und wie diese zusammenspielen.

Am Beispiel der vorgestellten Konzepte der individuellen (Tisdale, Schön, Dewey) und der Teamreflexion (West) wird deutlich, dass Refle-

xion, je nach Forschungsfokus, unterschiedlich gefasst und erforscht werden kann. Im vorliegenden Versuch einer Systematisierung wurden die Konzepte hinsichtlich der Zeithorizonte (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), auf welche sich die Denkprozesse beziehen, und des Zwecks der Reflexion (Problemdiagnose, Problemlösung) unterschieden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll ein integratives Modell der Reflexion im Team entwickelt und vorgestellt werden, welches die Erkenntnisse bestehender Reflexionskonzepte vereint, indem es die unterschiedlichen Zeithorizonte, auf die sich reflexive Prozesse beziehen können, betont und sowohl Problemdiagnose als auch Problemlösung als mögliche Reflexionszwecke integriert. Neben den kognitiven Bestandteilen erfolgreicher Teamreflexion sollen auch situative und motivationale Aspekte berücksichtigt werden, indem Reflexionsgelegenheiten und Barrieren, welche Reflexion in der Praxis verhindern oder ineffektiv machen, in das Modell integriert werden. Neben der theoretischen Herleitung soll das Modell auch anhand empirischer Daten ergänzt werden. Bevor in Kapitel 3 und 4 die Forschungsfragen sowie die Methoden und Ergebnisse der Modellbildung dargestellt werden, soll zunächst auf den aktuellen Forschungsstand zu den Effekten von Teamreflexion (Kapitel 2.2) und zur Förderung reflexiver Prozesse durch Training (Kapitel 2.3) eingegangen werden.

2.2. Effekte von Teamreflexion

Die positiven Effekte von individueller Reflexion konnte Tisdale (1998) in einer empirischen Studie mit Studenten, die komplexe Problemstellungen lösten, nachweisen: Selbstreflexion wirkt sich positiv auf die Problemlösefähigkeit und den Auflösungsgrad der Situationsanalyse aus. Dagegen fand Tisdale negative Effekte der Selbstreflexion auf die eigene Kompetenzeinschätzung.

Da das Ziel der vorliegenden Arbeit die Entwicklung eines Trainings zur Förderung von Reflexionskompetenz im Team ist, sollen an dieser Stelle vor allem die Effekte von Teamreflexion beleuchtet werden. Es existieren zahlreiche empirische Studien, die sich der Frage widmen, welche Rolle

Teamreflexion für die Produktivität und Effektivität von Arbeitsteams spielt. Besonders in Arbeitsfeldern, in denen neuartige, komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen sind und kritische, unvorhergesehene Ereignisse die Zusammenarbeit stören können, wird ein hoher Nutzen der Teamreflexion vermutet, da Reflexion zur flexiblen Anpassung des Handelns an sich dynamisch verändernde Bedingungen dienen kann. Daher konzentriert sich die Forschung zur Effektivität von Teamreflexion vor allem auf Teams, die entwickelnde, schöpferische und komplexe Planungstätigkeiten durchführen. Wie bereits erwähnt, legen die meisten Forschungsarbeiten zu diesem Thema das Konzept der Gruppenreflexivität von West (2000) zugrunde. Nahezu alle Studien zu den Effekten von Teamreflexion untersuchen die Aspekte aufgabenbezogener Reflexion im Team auf das Arbeitsergebnis von Teams.

So konnten Carter und West (1998) in ihrer Untersuchung an TV-Produktionsteams positive Effekte der Reflexivität auf die (von Experten beurteilte) Effektivität und Kreativität der entwickelten Programme belegen. Analog dazu fand Lee (2008) bei Produktentwicklungsteams mit hoher Reflexivität höhere Produktleistungen und innovativere Entwicklungsergebnisse vor. Gevers, vanEerde und Rutte (2001) konnten nachweisen, dass sich bei studentischen Projektgruppen Reflexivität positiv auf den Projektfortschritt und das Aufholen von Rückständen auswirkt. Positive Effekte von Teamreflexion auf die Teamleistung und den Lernprozess im Team berichtete DeDreu (2007) aufgrund seiner Untersuchungen an Arbeitsgruppen, die sich mit dem Lösen komplexer Probleme beschäftigten. Hoegl und Parboteeah (2006) fanden bei Software-Entwicklungsteams positive Effekte von Teamreflexion auf die Effektivität, wie sie von anderen Gruppenmitgliedern beurteilt wurde. Überraschenderweise zeigten sich keine Effekte von Teamreflexion auf das Selbst-Urteil der Entwickler hinsichtlich ihrer eigenen Effektivität. Die Autoren erklären sich dieses unerwartete Ergebnis mit der Tatsache, dass Reflexion einen hohen Aufwand an zeitlichen und kognitiven Ressourcen beansprucht, weshalb die reflektierenden Personen selbst ihre Effektivität hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses nicht so hoch einschätzen, während Außenstehende zu einem gegenteiligen Urteil

kommen. Dieses Ergebnis spiegelt auch die Ergebnisse von Tisdale (s.o.) wider, der berichtet, dass sich Selbstreflexion negativ auf das Kompetenzerleben des einzelnen auswirkt.

Aufgrund der zahlreichen Forschungsergebnisse lässt sich schlussfolgern, dass sich aufgabenbezogene Reflexion im Team positiv auf das Arbeitsergebnis von Teams auswirkt. Jedoch wurden bis jetzt wenige empirische Nachweise erbracht, ob und wie sich Teamreflexion auf den Prozess der Teamarbeit auswirkt. Es gibt Hinweise, dass Reflexion im Team zu einheitlichen Vorstellungen der Teammitglieder über die gemeinsame Aufgabe und den gemeinsamen Arbeitsprozess führen. Dieses gemeinsame Verständnis trägt dazu bei, Koordinations- und Kommunikationsprozesse im Team zu verbessern und den Zusammenhalt im Team zu stärken (Blickensderfer, Cannon-Bowers, & Salas, 1997).

Es ist empirisch jedoch noch nicht ausreichend geklärt, welchen Einfluss Reflexionsprozesse, welche die Zusammenarbeit im Team, Aspekte der Gruppenorganisation oder der Informationsverarbeitung in der Gruppe zum Thema haben, auf den Gruppenprozess besonders im Umgang mit unvorhergesehenen, kritischen Situationen haben. Aufgrund der Ergebnisse von Tisdale zur individuellen Reflexion (s.o.) liegt es jedoch nahe, positive Effekte der Teamreflexion auch in Bezug auf diese Bereiche zu vermuten. Um sich die Vorteile von Reflexion in der Praxis nutzbar zu machen, existieren einige Ansätze zum Training von Reflexion, welche im folgenden Kapitel beschrieben werden sollen.

2.3. Training von Teamreflexion

Trotz der nachgewiesenen positiven Effekte von Teamreflexion auf das Arbeitsergebnis und der vermuteten positiven Effekte auf den Prozess der Zusammenarbeit (siehe Kapitel 2.2) kommt es in Teams kaum zu spontanen Prozessen der gemeinsamen Reflexion (Schippers, 2003). Daher existieren in der Literatur einige Ansätze, in denen Individuen oder Teams durch Instruktion zur Reflexion angeleitet werden:

Hacker und Wetzstein (2004) setzen in ihrem Reflexionstraining einen „naiven“ Gesprächspartner ein, der Produktentwickler zum Beschreiben und Begründen ihres Arbeitsentwurfs anregt und erzielen mit dieser Technik eine stetige Verbesserung der Lösungsgüte. Einen ähnlichen Ansatz legen Gurtner, Tschan, Semmer und Nägele (2007) vor, indem sie Gruppen beim Lösen komplexer Probleme durch Instruktion zur reflexiven Auseinandersetzung mit der Aufgabenbearbeitung auffordern. Positive Effekte auf die Aufgabenqualität konnten die Autoren vor allem bei der individuellen Reflexion über die Aufgabe finden. Die Induktion von Reflexion in der Gruppe erzielte lediglich oberflächliche Auseinandersetzung mit der gemeinsamen Aufgabenbearbeitung. Müller, Herbig und Petrovic (2009) leiteten Teams von Maschinenbaustudenten dazu an, bei einer Produktentwicklungsaufgabe ihre impliziten Annahmen über die Aufgabe durch Verbalisierung im Team transparent zu machen und regten kollektive Diskussionen über die Aufgabe an. Dadurch konnten die Teams qualitativ hochwertigere und innovativere Produkte entwickeln.

Es wird deutlich, dass durch Ansätze, in denen Teams durch Instruktion zur Reflexion angeregt werden, die Arbeitsergebnisse der Teams positiv beeinflusst werden können. Die Ergebnisse von Gurtner et al. (2007) deuten jedoch darauf hin, dass beim Training von Teams andere Gesetzmäßigkeiten und Dynamiken zu beachten sind als beim Training von Individuen.

Generell ist fraglich, ob Ansätze, in welchen Teams durch Instruktion zur Reflexion angeleitet werden, im Arbeitsalltag von Projektteams, der durch das Auftreten unvorhergesehener, kritischer Situationen gekennzeichnet ist, praktikabel sind: Kritische Situationen im Arbeitsalltag zwingen Projektteams, ihre Entscheidungen unter hohem Zeitdruck zu treffen, sodass in diesen Situationen die Aufforderung und Anleitung zur Reflexion zusätzlich zeitraubend wäre. Außerdem erfordert der Ansatz der Aufforderung zur gemeinsamen Reflexion einen Instruktor, welcher im Bezug auf den Ablauf erfolgreicher Teamreflexion einen Expertenstatus einnimmt und im Idealfall den Teamprozess aus einer

objektiven Perspektive beobachtet hat. Da ein außenstehender Beobachter im Arbeitsalltag von Projektteams nicht umsetzbar ist, kann man schlussfolgern, dass der Ansatz zur Reflexionsinstruktion allenfalls als Trainingselement angesehen werden kann, um Teams den Nutzen und den Ablauf erfolgreicher Reflexion zu vermitteln.

Zur nachhaltigen Erhöhung der Reflexionskompetenz von Teams ist es daher sinnvoll, diese durch Training dazu zu befähigen, im Alltag spontan und selbständig zu reflektieren. Dazu ist es nötig, die Teams dahingehend zu trainieren, dass sie im Arbeitsalltag selbständig erkennen, in welchen Situationen Reflexion sinnvoll ist, daraufhin die operative Arbeit unterbrechen und die Teamreflexion einleiten und durchführen. In der Literatur existieren bisher wenige Ansätze zum Training von Reflexion im Team, die über die reine Anleitung von Reflexionsprozessen hinaus gehen. Geis (2009) schlägt einen Ansatz vor, mit dem Entwicklungsteams mittels Checklisten dazu angeregt werden sollen, gemeinsam über den adäquaten und situationsangepassten Einsatz von Produktentwicklungsmethoden zu reflektieren. Auch wenn dieser Ansatz im Arbeitsalltag von den Teams selbständig ausgeführt werden kann, stellen die Checklisten dennoch eine „Reflexionsanleitung“ dar. Der Nachteil des Ansatzes ist, dass Checklisten starre Abläufe und standardisierte Reflexionsthemen vorgeben, weshalb es fraglich ist, ob mit diesem Ansatz die nötige Flexibilität des Handelns in kritischen Situationen erreicht werden kann. Ergebnisse zur Wirksamkeit des Ansatzes liegen nicht vor. Badke-Schaub, Wallmeier und Dörner (1999) entwickelten eine Reflexionstechnik für Produktentwickler, welche diese dazu befähigen soll, kritische Situationen im Entwicklungsprozess rückblickend zu erkennen und zu lösen. Eine Befragung der Teilnehmer belegt eine hohe Akzeptanz der Schulungsmaßnahme und die Verankerung der geschulten Technik in der Denkweise der Ingenieure vier Wochen nach Trainingsdurchführung. Ein Nachweis der Effekte dieser Schulung auf den Teamprozess und das Arbeitsergebnis wurde nicht erbracht.

Im vorliegenden Beitrag soll ein integrativer Trainingsansatz vorgestellt werden, welcher speziell für die komplexen Arbeitsbedingungen von Projektteams entwickelt wurde. Das Training zur Reflexionskompetenz

im Team (TRT) soll Teams dazu befähigen, im Arbeitsalltag spontan zu reflektieren, indem Reflexionsgelegenheiten erkannt und wahrgenommen werden, der Reflexionsprozess in der Gruppe selbständig strukturiert und das Verhalten an die Erfordernisse der Situation angepasst wird.

Im Kapitel 2.1 wurde aufgezeigt, dass in der Literatur sehr vielfältige und verschiedenartige Konzepte der Reflexion bestehen, woraus die Notwendigkeit für eine Systematisierung der bestehenden Ansätze und für die Entwicklung eines integrativen Reflexionskonzeptes, welches die bisherigen Erkenntnisse vereint und anhand empirischer Beobachtungen aus dem Arbeitsalltag von Projektteams ergänzt wird, offenkundig wurde. Dieses Modell sowie die Methoden der Modellbildung werden im Kapitel 4 dargestellt. Bisher sind die positiven Effekte der Teamreflexion auf das Arbeitsergebnis belegt und es gibt starke Hinweise auf eine Verbesserung des Gruppenprozesses durch Reflexion im Team (Kapitel 2.2). Diese Ergebnisse legen nahe, Reflexion im Team gezielt zu schulen, weshalb einige Autoren Teams mittels Instruktion zur Reflexion anleiten (Kapitel 2.3). Derzeit fehlt ein umfassendes Trainingskonzept, welches Teams im Alltag zur spontanen, flexiblen und situationsangepassten Reflexion ohne instruierende Person befähigt. Auf Basis der Vorarbeiten (Badke-Schaub et al., 1999) soll ein integratives Training zur Reflexionskompetenz im Team entwickelt (Kapitel 5) und in der Praxis an Projektteams evaluiert werden. Im folgenden Kapitel werden Ziele und Forschungsprogramm der vorliegenden Arbeit nochmals im Detail dargestellt.

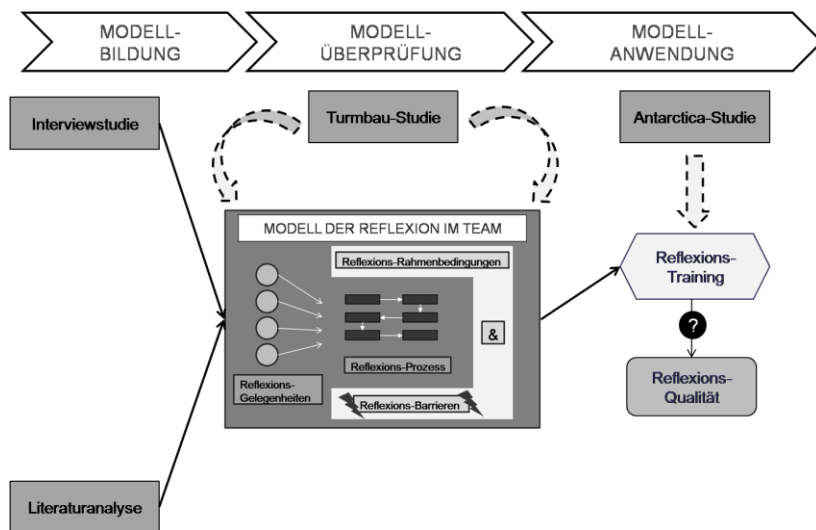
3. Ziele und Forschungsprogramm

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung und Evaluation eines Trainings zur Förderung von Reflexionskompetenz im Team, welches speziell auf die Arbeitsbedingungen von Projektteams abgestimmt ist. Die Teilnahme am Training soll die Teammitglieder befähigen, in komplexen Arbeitsumfeldern flexibel und adäquat auf kritische, unvorherseh-

bare Situationen zu reagieren, indem sie ihre vergangenen Handlungen reflektieren und Ziele und Maßnahmen für ihr zukünftiges Handeln ableiten. Das Training soll die Teilnehmer außerdem für Situationen sensibilisieren, in denen Teamreflexion zielführend ist, ihnen Barrieren aufzeigen, welche erfolgreiche Reflexion in der Praxis verhindern sowie deren Überwindung trainieren. Somit soll nicht nur erforscht werden, welche Schritte gute Reflexion auf kognitiver Ebene ausmachen, sondern auch geklärt werden, wie im Team Motivation zur gemeinsamen Reflexion geschaffen und wie sichergestellt werden kann, dass Reflexion Konsequenzen im Verhalten der einzelnen Teammitglieder nach sich zieht.

Das Forschungsprogramm und die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit sind in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Forschungsprogramm und Forschungsfragen



Im ersten Schritt der **Modellbildung** soll mittels Literaturanalyse und einer Interviewstudie mit Praktikern ein Modell der Reflexion im Team

entwickelt werden, welches Aufschluss darüber gibt, was erfolgreiche Reflexion im Team ausmacht, d.h. welche Denk- und Problemlöseprozesse die Teammitglieder vollziehen müssen, um Lehren aus ihren vergangenen Handlungen für die Zukunft ziehen zu können. Ferner soll in den Interviews geklärt werden, wie es um die Reflexionspraxis von Projektteams im Alltag steht.

Dieses Modell wird im Rahmen der **Modellüberprüfung** mithilfe der sogenannten Turmbau-Studie validiert und durch zusätzliche Aspekte ergänzt. Die Analyse zielt auf eine ganzheitliche Betrachtung der Reflexion im Team, weshalb neben den Denk- und Problemlöseprozessen, welche Reflexion kennzeichnen, auch situationale und motivationale Gesichtspunkte berücksichtigt werden. So interessiert beispielsweise, in welchen Situationen während der Übung Teamreflexion zielführend ist (sog. Reflexionsgelegenheiten) und welche motivationalen Barrieren Reflexion in der Praxis verhindern oder ineffektiv machen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird im Schritt **Modellanwendung** das Training zur Reflexionskompetenz im Team (TRT) entwickelt, an vier Testgruppen aus der Industrie durchgeführt und hinsichtlich seiner Wirksamkeit evaluiert. In diesem Analyseschritt soll beantwortet werden, ob sich die Qualität der Teamreflexion gezielt durch das Training beeinflussen lässt.

Der vorliegende Beitrag fokussiert auf die Darstellung der Untersuchungsschritte Modellbildung, Modellüberprüfung und der Trainingskonzeption.

4. Modell der Teamreflexion

4.1. Methoden der Modellbildung und -überprüfung

Zur Entwicklung des Modells der Teamreflexion wurden mehrere Methoden miteinander kombiniert: Im Rahmen einer umfassenden **Literaturanalyse** wurden bestehende Konzepte von individueller und Teamreflexion analysiert und systematisiert. Dabei wurde erkannt, dass sich reflexive Denkprozesse auf verschiedene Zeithorizonte (Vergangenheit,

Gegenwart, Zukunft) beziehen können und dass Reflexion sowohl der Problemdiagnose als auch der Problemlösung dienen kann (vgl. Kapitel 2.1).

Die aus der Literaturanalyse gewonnenen Kenntnisse wurden ergänzt durch empirische Daten, welche aus einer Interviewstudie mit projekterfahrenen Praktikern und aus einer Versuchsreihe mit Studenten, der sogenannten Turmbau-Studie, gewonnen wurden.

Die **Interviewstudie** diente dazu, zu ermitteln, welche Denk- und Problemlöseprozesse erfolgreiche Reflexion im Team kennzeichnen und herauszufinden, wie es um die Reflexionspraxis im Arbeitsalltag von Projektteams steht.

Zur Klärung dieser Fragen wurden 47 Produktentwickler mit Projekterfahrung aus 15 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Größe (7 kleine und mittelständische Betriebe und 8 Konzerne) mittels eines halbstandardisierten Vorgehens befragt. Die Teilnehmer waren im Durchschnitt 42,6 Jahre alt und im Mittel 12,7 Jahre im Unternehmen beschäftigt. Bei der Mehrzahl der Teilnehmer handelte es sich um Maschinenbau-Ingenieure und Techniker (71 %), es wurden jedoch auch andere Disziplinen wie z. B. Betriebswirte, Mechatroniker oder Physiker in die Untersuchung eingeschlossen, um die im Produktentwicklungsalltag übliche Multidisziplinarität in der Stichprobe widerzuspiegeln. Die Unternehmensbranchen umfassten Automobilindustrie, Flugzeugbau, Informations- und Elektroindustrie sowie Maschinen- und Anlagenbau.

In den ein- bis zweistündigen Einzelinterviews wurden verschiedene Interview-Techniken kombiniert, um möglichst konkrete Informationen über Reflexionsprozesse in Projektteams zu erhalten. Mittels der Critical Incident Technik (Flanagan, 1954) sollten die Teilnehmer eine konkrete kritische Situation aus ihrer Projekterfahrung erinnern und dabei die Reaktionen aller Betroffenen, sowie deren Ursachen und Konsequenzen beschreiben. Durch Nachfragen des Interviewers wurde herausgestellt, ob und wie in der Situation Reflexionstechniken zum Einsatz kamen. Als weitere Methode wurden Sprichwörter (Detje, 1996) eingesetzt, wel-

che die Teilnehmer auf das Handeln ihres Teams in kritischen Situationen beziehen und interpretieren sollten. Beispielsweise veranlasste das Zitat „Fehler sind Treppenstufen, auf denen der kluge Mensch emporsteigt“ die Teilnehmer, über den Nutzen von Reflexion und die Reflexionspraxis ihres aktuellen Projektteams zu berichten.

Bei der Auswertung der Interviews wurden die Aussagen der Teilnehmer klassifiziert und mithilfe des Grounded-Theory-Ansatzes (Charmaz, 1995), welcher deduktives und induktives Vorgehen kombiniert, in ein Modell erfolgreicher Teamreflexion überführt.

Mithilfe der so genannten **Turmbau-Studie** sollte das Modell erfolgreicher Teamreflexion überprüft und spezifiziert werden. Vor allem sollten Situationen identifiziert werden, in welchen Reflexion zielführend ist (sogenannte Reflexionsgelegenheiten) und Barrieren erhoben werden, welche Reflexion in der Praxis verhindern oder ineffektiv machen.

An der Turmbau-Studie nahmen acht Studentengruppen mit jeweils vier Teilnehmern teil. Alle 32 Versuchspersonen waren entweder Studenten der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (30), oder hatten ihr Studium vor kurzem abgeschlossen (2), wobei die aktuell immatrikulierten Teilnehmer im Mittel bereits 3,7 Semester studiert hatten. Die Mehrheit der Teilnehmer kam aus der Fachrichtung Psychologie (75 %), es nahmen jedoch auch Studenten der Schulpsychologie, der Pädagogik, der Soziologie, der Denkmalpflege und Lehramtsstudenten an der Studie teil. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 23 Jahren.

Bei der Turmbaustudie führten Gruppen aus jeweils vier Studenten die Teamübung „Turmbau zu Babylon“ (Bierhals, Weixelbaum, & Badke-Schaub, 2010b) aus. Ziel der Übung ist, einen Legoturm nach einem Modell exakt nachzubauen, wobei die Schwierigkeit darin besteht, dass das Modell des Turms nicht im Versuchsraum, sondern draußen vor dessen Tür steht. Die Teilnehmer können abwechselnd in die Rollen des Baumeisters und des Architekten schlüpfen. Der Architekt darf vor die Tür gehen und sich das Modell anschauen und muss dann im Versuchsraum den Baumeister instruieren, wie dieser den Turm nachzubauen hat. Die Teamübung „Turmbau zu Babylon“ bildet auf abstrakter

Ebene eine wichtige Anforderung der Projektarbeit im Team ab: Einzelne Teammitglieder mit Expertenstatus müssen ihr Wissen an andere Teammitglieder weitergeben, sodass diese darauf aufbauend sinnvolle Lösungsschritte unternehmen können. Die Tatsache, dass bei der Teamübung oft Fehler gemacht werden und Teile des Turms wieder abgebaut werden müssen, soll zur Reflexion im Team anregen.

Im abschließenden Gruppeninterview wurden die Teilnehmer darüber befragt, inwiefern ihnen Reflexion im Team für die Bewältigung der Aufgabe half und welche Barrieren die Teamreflexion verhindert oder gestört haben.

Die Interaktionen aller acht Teilnehmergruppen während der Durchführung der Teamübung und der Gruppeninterviews wurden videografiert und es wurden wörtliche Transkripte der Videoaufnahmen angefertigt. Bei der Auswertung der Transkripte wurde zwischen Routine- und Nicht-Routine-Situationen unterschieden, da sich Reflexion in Situationen zeigt, in denen ein routinemäßiges Vorgehen nicht zum Ziel führt (Schön, 1987, 2003). Im Rahmen der Nicht-Routine-Situationen wurden Reflexionsgelegenheiten identifiziert, d.h. Anlässe, in denen ein Hinterfragen und die Anpassung des gemeinsamen Handelns sinnvoll oder unbedingt erforderlich für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung sind. Die Reflexionsgelegenheiten wurden Schritt für Schritt zu Situationsklassen geclustert. Im nächsten Schritt wurde jede Nicht-Routine-Situation einer genauen qualitativen Analyse mithilfe eines Kategoriensystems unterzogen. Das Gruppeninterview wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2007) ausgewertet.

Fazit für die Modellbildung: Die Ergebnisse aus Literaturanalyse und Interviewstudie zeigen, dass erfolgreiche Teamreflexion aus einer Abfolge verschiedener Denk- und Problemlöseprozesse besteht, welche sich auf verschiedene Zeithorizonte beziehen. Dazu gehören die Rekapitulation des eigenen Handelns und dessen Analyse und Bewertung. Die gemeinsame Definition eines Verbesserungsziels und die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für die Zukunft runden nach Ansicht der Interviewteilnehmer erfolgreiche Reflexionsprozesse im Team ab. Sie

berichteten jedoch auch, dass vor allem die Analyse des vergangenen Handelns, das heißt die Betrachtung der Ursachen und Folgen des Handelns, in der Praxis zu kurz komme, dass diese jedoch eine wichtige Voraussetzung für die Ableitung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen sei. Darüber hinaus war ein wichtiges Ergebnis der Interviewstudie, dass es bei Teams in der Praxis nie oder kaum zu spontanen Reflexionsprozessen komme. Die Gründe für das Ausbleiben von Teamreflexion in der Praxis sind so genannte Reflexionsbarrieren, welche im Rahmen der Turmbau-Studie erhoben wurden. Zusätzlich ergaben sich aus dieser Versuchsreihe Hinweise, in welchen Situationen Teamreflexion sinnvoll oder unbedingt erforderlich für die Zielerreichung ist (Reflexionsgelegenheiten). Im folgenden Kapitel 4.2 wird die Integration dieser Erkenntnisse in ein Modell erfolgreicher Teamreflexion beschrieben.

4.2. Ergebnisse der Modellbildung und -überprüfung

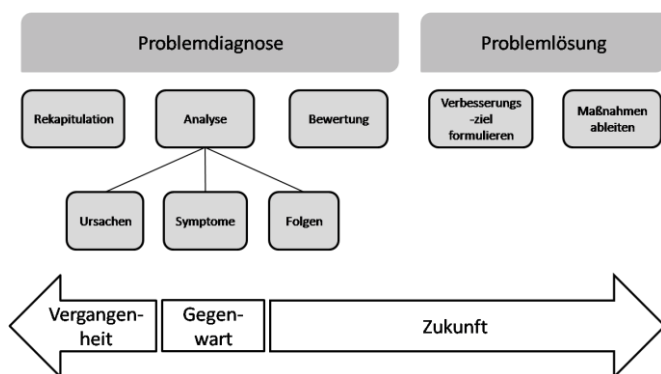
Modell der Teamreflexion

Auf Basis der Literaturanalyse und der Interviewstudie wurde ein Modell der Reflexion im Team entwickelt, welches in Abbildung 3 dargestellt ist.

Da das Modell als Grundlage für ein Training der Reflexion dienen soll, wird die Teamreflexion funktional gefasst: Die Betrachtung des eigenen Denken und Handelns soll nicht zum Selbstzweck passieren, sondern mit dem Ziel, dieses in Zukunft zu verbessern. Das heißt, das Modell der Teamreflexion umfasst sowohl Schritte der Problem diagnose als auch der Problemlösung: Im Rahmen der Problem diagnose wird die gegenwärtige Lage vor dem Hintergrund vorheriger Erfahrungen interpretiert, indem die aktuellen Befindlichkeiten im Team (Symptome, z. B. Stimmungen, Befürchtungen usw.) oder aktuelle Ereignisse (z. B. Misserfolge, Schwierigkeiten, Störungen des Arbeitsprozesses usw.) wahrgenommen werden und deren Ursachen im vergangenen Denken und Handeln analysiert werden. Dazu ist es zielführend, zunächst zu rekapitulieren, wie das Team in der Vergangenheit gedacht und gehandelt hat, bevor Schlussfolgerungen über Ursache-Wirkungs-

Beziehungen gezogen werden. Die Antizipation möglicher Folgen des eigenen Denken und Handelns in der Zukunft ermöglicht schließlich eine Bewertung, ob unter Beibehaltung der aktuellen Strategie eine Zielerreichung möglich ist. Wird im Zuge der Problemdiagnose Veränderungsbedarf festgestellt, folgen Schritte der Problemlösung, welche die Formulierung eines Verbesserungsziels für die Zukunft und die Ableitung konkreter Maßnahmen umfassen. Es wird deutlich, dass sich die Denk- und Problemlöseprozesse, die bei der Teamreflexion zum Tragen kommen, auf unterschiedliche Zeithorizonte (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) beziehen können.

Abbildung 3: Modell der Teamreflexion



Reflexionskompetenz im Team

Im Rahmen der Interviewstudie wurden die Teilnehmer nicht nur zu den Merkmalen effektiver Teamreflexion, sondern auch über die Reflexionspraxis ihres Projektteams im Alltag befragt. Es zeigte sich, dass die Teams im Alltag kaum reflektieren. Wenn es im Team zu reflexiven Prozessen komme, seien diese in der Regel ineffektiv, da sie keine Konsequenzen im Handeln nach sich ziehen. „Dazu haben wir im Alltag keine Zeit“ und „es wird viel geredet, ändern wird sich deswegen trotzdem nichts“ waren Aussagen, welche den Wert von Teamreflexion im Alltag in Frage stellen. Dieser Befund deckt sich auch mit früheren Be-

obachtungen von Stempfle und Badke-Schaub (2002). Im Bezug auf das Forschungsprogramm zog diese Tatsache die folgenden Konsequenzen nach sich:

- a) **Erhebung von Reflexionsgelegenheiten und Reflexionsbarrieren:** Im Rahmen der Turmbau-Studie wurde einerseits untersucht, in welchen Situationen¹ Reflexion im Team sinnvoll oder notwendig für den Teamerfolg ist.

Außerdem wurde erhoben, welche Umstände Teams in der Praxis an der Reflexion hindern oder diese ineffektiv machen. Die Probanden sahen Zeitdruck, niedrige Erfolgserwartungen, die Hemmung, vor den anderen Teammitgliedern eigene Schwächen zugeben zu müssen und mangelnde Initiative zur Einleitung von Reflexion als wichtigste Reflexionsbarrieren an. Außerdem mangle es, wenn es denn doch zu Reflexion im Team käme, oft an einer konsequenten Maßnahmenumsetzung.

Aus diesen Erkenntnissen wurde deutlich, dass das Modell erfolgreicher Teamreflexion (siehe Abbildung 3) um Prozesse ergänzt werden muss, die zur Überwindung der genannten Barrieren dienen.

- b) **Integration des Modells der Teamreflexion in das Konzept der Reflexionskompetenz:** Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Teamreflexion in der Praxis durch oben genannte Barrieren verhindert wird, wurde das Konzept der Reflexionskompetenz (siehe Abbildung 4) eingeführt. Reflexionskompetenz geht über den Prozess des Reflektierens an sich hinaus, indem sie zusätzlich die Aspekte der Situationsanalyse, der Initiative und der Anpassung des Handelns berücksichtigt. Diese Aspekte tragen dazu bei, dass Reflexion im Team

¹ Als Reflexionsgelegenheiten wurden folgende Situationen identifiziert: Fehler/Misserfolge, Strategieänderungen, interpersonelle Konflikte, Änderungen der Stimmung/Befindlichkeit, Probleme bei der Arbeitsorganisation im Team, Änderungen in der Kompetenzwahrnehmung und zeitliche Freiräume.

überhaupt stattfinden kann und dass sie praktische Konsequenzen nach sich zieht.

Abbildung 4: Modell der Reflexionskompetenz im Team



So hilft die gemeinsame **Situationsanalyse** (siehe Abbildung 4), Situationen im Teamprozess zu identifizieren, in welchen Reflexion sinnvoll ist (Reflexionsgelegenheiten, siehe oben). Bei einer gemeinsamen Situationsanalyse werden die Gegebenheiten der aktuellen Situation wahrgenommen, bewertet und deren Relevanz für die Zukunft diskutiert (Endsley & Garland, 2000). Auf diese Weise können im Team Fehler, ineffektive Zusammenarbeitsmuster oder veränderte Rahmenbedingungen identifiziert und die Notwendigkeit für ein gemeinsames Hinterfragen des bisherigen Handelns erkannt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, zur Einleitung der Reflexion das aktuelle Handeln zu unterbrechen, um eine Metaperspektive einzunehmen. Dies ist ein Prozess, der durch die **Initiative** einzelner oder mehrerer Teammitglieder angestoßen werden muss. Dieser Aspekt ist nicht banal, berichteten einige Interviewteilnehmer doch von Phasen der Teamarbeit, in denen bei den Teammitgliedern zwar das gemeinsame Bewusstsein vorherrschte, dass die Zu-

sammenarbeit viele Reibungsverluste mit sich bringe, dass jedoch keiner im Team angeregt habe, die Mechanismen der bisherigen Zusammenarbeit im Rahmen von Teamreflexion grundlegend in Frage zu stellen. Die Schritte der Situationsanalyse und der Initiative gehen in der Praxis oft miteinander einher, indem einzelne oder mehrere Teammitglieder auf einen Missstand im gemeinsamen Handeln hinweisen und gleichzeitig die Reflexion darüber in Gang bringen. Die **Anpassung des Handelns** an die aktuellen Anforderungen (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006) im Anschluss an die Reflexion ist maßgeblich für den praktischen Nutzen des Reflexionsprozesses, der im Alltag nicht immer gegeben ist. Viele Interviewteilnehmer berichteten, dass im Team oft über Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit diskutiert werde, dass es letztendlich aber an der Umsetzung der Maßnahmen in der Praxis scheitere.

Um Reflexion im Team nicht nur zu trainieren, sondern auch sicherzustellen, dass Teamreflexion im Arbeitsalltag tatsächlich stattfindet, eignet sich das Konzept der Reflexionskompetenz als Rahmenmodell: Flexibles Handeln in einem komplexen, sich dynamisch verändernden Arbeitsumfeld erfordert einerseits, dass im Team Situationen wahrgenommen werden, in denen Teamreflexion zielführend ist, und dass das operative Handeln des Teams unterbrochen und die Reflexion eingeleitet wird. Die dann im Rahmen der Teamreflexion behandelten Aspekte der Problem diagnose und Problemlösung sollen schließlich eine Anpassung des Handelns gemäß den beschlossenen Maßnahmen nach sich ziehen.

Fazit: Arbeitsdefinition der Teamreflexion

Als Zusammenfassung der im Kapitel 4.2 beschriebenen Erkenntnisse soll die folgende Arbeitsdefinition der Teamreflexion dienen:

Arbeitsdefinition der Teamreflexion:

Reflexion im Team findet statt, wenn die Teammitglieder das inhaltliche Arbeitsergebnis, das individuelle oder gemeinsame Handeln des Teams, Aspekte der Gruppenorganisation, oder den Informations- und Wissensstand des Teams zum Gegenstand der gemeinsamen Betrachtung machen, mit dem Ziel, diese Bereiche in der Zukunft

zu verbessern. Anlass für die Betrachtung des gemeinsamen Handelns ist in der Regel ein aktuelles oder vergangenes Ereignis, in das die Teammitglieder als Handelnde involviert sind, oder ein aktueller oder vergangener innerpsychischer Zustand der Teammitglieder.

Erfolgreiche Teamreflexion umfasst die Stadien der Problem diagnose, im Rahmen derer Teamprozesse rekapituliert, analysiert und bewertet werden, und – falls Anpassungsbedarf vorliegt – der Problemlösung, welche die Definition eines gemeinsamen Verbesserungsziels sowie die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen vorsieht.

Von **Reflexionskompetenz im Team** kann gesprochen werden, wenn Reflexionsgelegenheiten im Team erkannt werden und das operative Handeln mittels Initiative einzelner oder mehrerer Teammitglieder unterbrochen wird, um Reflexion im Team auf die oben beschriebene Weise durchzuführen. Weiterer Bestandteil von Reflexionskompetenz ist die Umsetzung der Reflexionsmaßnahmen in konkrete Handlungen.

Erkenntnisse für die Trainingskonzeption

Die Ergebnisse der Turmbau-Studie trugen dazu bei, das Modell erfolgreicher Teamreflexion in das Konzept der Reflexionskompetenz zu integrieren und lieferten wertvolle Erkenntnisse für die Trainingskonzeption: Im Training sollen die Teilnehmer für Situationen sensibilisiert werden, in welchen Teamreflexion sinnvoll ist (Reflexionsgelegenheiten). Des weiteren soll das Training darauf abzielen, den Teilnehmern die Barrieren, die Reflexion im Alltag verhindern oder ineffektiv machen, bewusst zu machen und Maßnahmen zu deren Überwindung zu vermitteln. Außerdem wurde während der Turmbau-Studie deutlich, dass es eines dynamischen Aufgabentyps bedarf, um Reflexion im Team zu trainieren: Unvorhersehbare, kritische Situationen und sich ändernde Bedingungen sollen dazu führen, dass sich die Teilnehmer ihr eigenes Denken und Handeln immer wieder bewusst machen und anpassen müssen. Daher musste für das Training der Reflexionskompetenz im Team (TRT) eine komplexe Aufgabe entwickelt werden, welche die Bedingungen der Projektarbeit auf abstrakte Weise abbildet und die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, sodass die Teilnehmer die Konsequenzen ihrer Handlungen erfahren können.

5. Das Training zur Reflexionskompetenz im Team (TRT)

5.1. Trainingsentwicklung und -modifikation

Auf der Basis der Ergebnisse der Interviewstudie und der Turmbau-Studie wurde das Training zur Reflexionskompetenz im Team (Bierhals, Weixelbaum, & Badke-Schaub, 2010a; Bierhals et al., 2010b) in mehreren Schritten entwickelt und mithilfe dreier Probedurchführungen an Testgruppen modifiziert und angepasst. Die Probedurchführungen fanden unter realen Trainingsbedingungen teilweise mit studentischen Teilnehmern und in einem Fall mit Teilnehmern aus einem Unternehmen der Industrie statt. Sie dienten der Testung der Programmsteuerung der Planspiel-Simulation Antarctica sowie der Optimierung der Trainingsbestandteile und des Trainingsablaufs auf Basis der Eindrücke der Trainer und der Rückmeldungen der Trainingsteilnehmer. Durch die anforderungsbasierte Trainingsentwicklung und die Trainingsmodifikation aufgrund realer Trainingserfahrungen konnte sichergestellt werden, dass das resultierende Teamtraining höchsten qualitativen Ansprüchen genügt und im Ernstfall ein reibungsloser Trainingsablauf gewährleistet ist. Die didaktischen Besonderheiten sowie Trainingsaufbau und -ablauf sollen im Folgenden überblicksartig dargestellt werden.

5.2. Didaktisches Konzept

Studien belegen, dass Produktentwickler vor allem aufgrund von praktischen Erfahrungen am Arbeitsplatz lernen (Collin, 2004) und dass die adäquate Übertragung von Erfahrung auf neuartige Gegebenheiten ein zentrales Erfolgsmerkmal beim Bewältigen kritischer Situationen ist (Badke-Schaub, Stempfle, & Wallmeier, 2001). Daher folgt das didaktische Konzept des TRT dem Ansatz des erfahrungsbasierten Lernens (Kayes et al., 2005; Kolb & Kolb, 2009). Hierbei wird den Trainingsteilnehmern größtmögliche Verantwortung für den eigenen Lernprozess zugewiesen. Sie sollen die Chance bekommen, verschiedene Handlungsalternativen auszuprobieren und deren Konsequenzen zu erfah-

ren. Aus diesen konkreten Erfahrungen sollen sie abstrakte Schlussfolgerungen für ihre künftigen Handlungsstrategien ziehen, die sich dann auf neuartige Situationen übertragen lassen. Mittel zur Selbststeuerung des Lernprozesses und zentraler Trainingsbestandteil des TRT ist Reflexionskompetenz im Team. Die Teilnehmer werden in festgelegten Reflexionsphasen dazu aufgefordert, ihr Handeln zu reflektieren und sukzessive zu verbessern. Das TRT trägt außerdem der Tatsache Rechnung, dass in kritischen Situationen oft Fehler geschehen. Daher zielt das Training nicht primär auf Fehlervermeidung, sondern auf den kompetenten Umgang mit Fehlern im Team (Ivancic & Hesketh, 1995/1996). Durch systematisches Reflexions-Coaching wird mit den Teilnehmern der effektive Umgang mit Fehlern erarbeitet.

Um die strukturellen Merkmale der realen Arbeitssituation von Projektteams in einer geschützten Lernumgebung, in der Fehler ohne kostspielige Folgen bleiben, abzubilden, eignet sich der Planspiel-Simulations-Ansatz (Romme & Georges, 2004). Im Rahmen des TRT wurde die Planspiel-Simulation Antarctica speziell anhand der Anforderungen kritischer Situationen in Projektteams entwickelt und bietet somit eine ganzheitliche und komplexe Lernerfahrung, deren erfolgreiche Bewältigung Reflexionskompetenz im Team erfordert. Im folgenden Absatz soll erläutert werden, mit welchen Mitteln das didaktische Konzept des TRT umgesetzt wird.

5.3. Aufbau und Ablauf

Das Training zur Reflexionskompetenz im Team (TRT, siehe Abbildung 5) ist für fünf Teilnehmer ausgelegt und dauert 2,5 bis 3 Tage. Während am ersten Tag die einzelnen Faktoren der Reflexionskompetenz im Team vermittelt und eingeübt werden, gilt es in der Planspiel-Simulation am zweiten Trainingstag, Reflexionskompetenz im Planspiel zu praktizieren und dabei immer wieder Verbesserungen des Handelns im Team anzustreben. Am dritten Trainingstag werden die Erfahrungen der Teamreflexion in kritischen Situationen aus der Planspiel-

Das gemeinsame Handeln auf dem Prüfstand: Mit Teamreflexion zum Teamerfolg

Simulation auf den Arbeitsalltag der Teams übertragen und konkrete Maßnahmen geplant.

Abbildung 5: Das Training zur Reflexionskompetenz im Team



Am **ersten Trainingstag** wird den Teilnehmern die Rolle der Teamreflexion für die Effektivität von Projektteams vermittelt. Im Rahmen von Workshop-Elementen werden zusammen mit den Teilnehmern Gelegenheiten und Barrieren von Reflexion ermittelt und Maßnahmen zur Überwindung der Barrieren diskutiert. Verschiedene Teamübungen dienen der Einübung erfolgreicher Reflexion im Team. Jede Teamübung wird durch eine moderierte Reflexionsphase abgeschlossen. Hierbei macht sich das TRT die aus der Verhaltenstherapie bekannten Ansätze des Lernens am Modell und des Fadings (schrittweises Ausblenden von Hilfsstimuli) zunutze (Reinecker, 1999): Zunächst moderiert ein Trainer als positives Rollenmodell eine Reflexionsphase. Bei den folgenden Übungen wird die Hilfestellung des Trainers schrittweise ausgeblendet, sodass immer mehr Moderations- und Strukturierungs-

aufgaben an die Teilnehmer übergehen. Als Hilfsmittel übernehmen die Teilnehmer abwechselnd die Rolle des „Chief Reflecting Officers (CRO)“, welcher für die Initiierung und zielführende Durchführung der Reflexionsphasen verantwortlich ist. Der Trainer greift im Bedarfsfall mittels Coaching ein.

Am **zweiten Trainingstag** dient die komplexe Planspiel-Simulation Antarctica der Einübung und Verankerung der erlernten Fertigkeiten. Für die Planspiel-Simulation wurde ein dem Erfahrungsschatz der Teilnehmer fremder Aufgaben-Kontext einer Expedition in die Antarktis gewählt. Das Szenario bildet die grundlegenden Anforderungen komplexer Probleme auf abstrakter Ebene ab und stellt diese in einen anregenden, fachfremden Kontext. Dadurch, dass sich die Teilnehmer dieser abstrakten Mechanismen ihrer Zusammenarbeit während der Reflexionsphasen bewusst werden, wird die Übertragbarkeit von Handlungsweisen auf unterschiedliche, neue Situationen in der Projektarbeit erleichtert. Zudem stellt der Abenteuer-Charakter der Aufgabe für die Teilnehmer eine anregende und motivierende Lernumgebung dar. Aufgabe der Teilnehmer bei Antarctica ist es, in einer Gemeinschaftsaktion Eisberge aus der Antarktis zur Trinkwassergewinnung abzuschleppen und gleichzeitig individuelle, kleinere Projekte in der Antarktis bei begrenzten Personalressourcen zu bewältigen. Dabei wird die Projektzusammenarbeit von Experten aus verschiedenen Abteilungen einer Matrix-Organisation unter hoher Arbeitsbelastung simuliert, denn es gilt, die jeweiligen Einzelinteressen mit dem gemeinsamen Projektinteresse des Eisberg-Abschleppens auszubalancieren und flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Die integrierte Aufgabenkomplexität der Planspiel-Simulation erfordert flexibles und koordiniertes gemeinschaftliches Handeln in unvorhersehbaren Situationen, welches durch effektive Teamreflexion erreicht werden kann.

Um die Teilnehmer auf die hohen Anforderungen der Planspiel-Simulation vorzubereiten, dienen die Trainingsbausteine des ersten Trainingstages der sukzessiven Vermittlung und Einübung der Elemente und Voraussetzungen von Reflexionskompetenz im Team. Über den gesamten Trainingsverlauf gesehen, folgt der Schwierigkeitsgrad der

Trainingsbausteine einer Kurve: Die zur Vermittlung von Reflexionskompetenz eingesetzten Teamübungen am ersten Trainingstag steigen in ihrer Schwierigkeit an, während der zweite Trainingstag durch die Komplexität des Planspiels einen hohen Schwierigkeitsgrad aufweist. Diese anfängliche Überforderung führt notwendigerweise zu Fehlern und Misserfolgen bei der Bearbeitung des Szenarios. In den festgelegten Reflexionsphasen während der Planspiel-Simulation werden die Teilnehmer zum zielgerichteten Umgang mit Fehlern in kritischen Situationen angeleitet. Die gezielte Selbstverbesserung durch Teamreflexion sowie zunehmende Erfahrung im Umgang mit den Anforderungen der Planspiel-Simulation, ergänzt durch prozessbegleitendes Coaching der Trainer, führen im Laufe des Spiels zu einer Absenkung des wahrgenommenen Schwierigkeitsgrads und zunehmenden Erfolgserlebnissen. Der **dritte Trainingstag** findet im Abstand von ein bis zwei Wochen statt, sodass für die Teilnehmer nicht nur ein zeitlicher, sondern auch ein emotionaler Abstand zu den Trainingserfahrungen gegeben ist. Damit wird den Teilnehmern das Einnehmen einer Metaperspektive auf die Erfahrungen der ersten beiden Trainingstage erleichtert. Bei dem Follow-Up-Termin werden Parallelen zu aktuellen kritischen Situationen des Arbeitsalltags hergestellt und deren Bewältigung durch gezielte Reflexion im Team vorbereitet. Anhand von Videobeispielen aus den vergangenen Trainingstagen sollen die Teilnehmer ihr Handeln hinterfragen und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen, welche sie im Alltag konkret umsetzen können. Die didaktische Umsetzung zur Gewährleistung des Transfers erfolgt in allen Workshops zunächst durch die Aktivierung des Erfahrungswissens der Teilnehmer, entweder durch gezielt eingesetztes Videofeedback zum Lernen am eigenen Modell und Lernen aus eigenen Fehlern (Ronge, 1994) oder durch Erfahrungsberichte der Teilnehmer aus dem Projektalltag. In gemeinsamen Reflexionsphasen werden die Erfahrungen reflektiert, wobei der abstrakte Kern des Problems mithilfe von Coaching durch die Trainer herausgearbeitet wird. Dadurch kann eine Übertragung der Trainingserfahrung in die Praxis erfolgen. Nach Formulierung eines Verbesserungsziels werden mithilfe der Metaplan-Technik (Schnelle, 1982), welche mithilfe von

Visualisierungen den Prozess der Entscheidungsfindung für alle Teilnehmer nachvollziehbar macht, Maßnahmen erarbeitet und konkretisiert, die eine Verbesserung der Reflexionspraxis im Alltag gewährleisten.

6. Ausblick: Trainings-Evaluation

In den vorausgehenden Kapiteln wurde beschrieben, wie auf der Basis einer umfassenden Literaturanalyse (Kapitel 2) und einer Interviewstudie mit Praktikern (Kapitel 4.1) ein Modell der Teamreflexion (Kapitel 4.2) entwickelt wurde. Dieses Modell wurde aufgrund der Ergebnisse einer empirischen Versuchsreihe mit Studenten (Turmbau-Studie, Kapitel 4.1) validiert und zum Konzept der Reflexionskompetenz im Team erweitert. Dies wiederum bildete die Basis für die Konzeption des Trainings zur Reflexionskompetenz im Team (Kapitel 5).

Um sicherzustellen, dass das Training die gewünschten Effekte nach sich zieht, wurde eine Evaluations-Studie (die sogenannte Antarctica-Studie) mit Praktikern durchgeführt. Im Rahmen dieser Studie sollte untersucht werden, ob sich bei den trainierten Gruppen die Qualität der Reflexion im Team im Laufe des Trainings verbessert.

Das dreitägige TRT wurde in drei Unternehmen aus den Branchen Elektrotechnik, Optik und Federungstechnik durchgeführt. Als Vergleichsgruppe dient eine Studentengruppe, welche lediglich die Planspiel-Simulation Antarctica ohne die vorausgehenden Trainingselemente und die Nachbereitung zum Transfer durchlaufen hat.

Zur Auswertung der Evaluationsdaten wurden sämtliche Reflexionsphasen während der Planspiel-Simulation Antarctica einer genauen qualitativen Analyse unterzogen.

Die Daten deuten auf einen positiven Trainingseffekt des TRT hin: In zwei der trainierten Unternehmensgruppen steigerte sich die Qualität der gemeinsamen Reflexion im Laufe des Trainings. Dies äußerte sich vor allem in einer eingehenderen Problemdiagnose, das heißt einer intensiveren Beschäftigung mit dem eigenen vergangenen Handeln,

was wiederum die nachfolgenden Schritte der Problemlösung effektiver machte.

In einer Unternehmensgruppe konnte am Tag der Planspieldurchführung kein Trainingseffekt nachgewiesen werden. Jedoch konnte am Transfer-Tag eine gemeinsame Aufbereitung und Analyse der Erfahrungen aus den ersten beiden Trainingstagen bei den Teilnehmern ein Verständnis für die Ursachen der ineffektiven Nutzung der Reflexionsphasen erzeugt werden. Dabei stellte sich heraus, dass aufgrund vorausgegangener Misserfolgserlebnisse das Kompetenzerleben der Teilnehmer sank, weshalb diese einerseits den Nutzen der Reflexion (implizit, ohne dies auszusprechen) in Frage stellten und andererseits einen hohen Handlungsdruck spürten, um doch noch positive Ergebnisse zu erzielen. Daher nutzten die Teilnehmer die Reflexionsphasen während der Planspiel-Simulation lediglich zur Ausführung weiterer Projekte. Im Anschluss an die Ursachenanalyse wurden am Transfertag Maßnahmen und Techniken der gemeinsamen Reflexion diskutiert, welche solche ineffektiven Denk- und Handlungsmuster im Team aufdecken, hinterfragen und beheben können. Durch die Nachbereitung im Transfertag konnte bei dieser Gruppe trotz des anfänglich ineffektiven Trainingsverlaufs eine hohe Akzeptanz für die dargestellten Zusammenhänge und dank der Maßnahmenfindung für den Arbeitsalltag doch noch ein Lerneffekt für das zukünftige Handeln erzielt werden.

Die Daten der Trainingsevaluation sprechen für eine Effektivität des Trainings zur Reflexionskompetenz im Team. Das große Interesse der Unternehmen an der Teilnahme am Training und die durchweg positiven Teilnehmer-Rückmeldungen spiegeln die hohe praktische Relevanz der Vermittlung von Reflexionskompetenz zur Sicherstellung flexiblen Handelns im von dynamischen Veränderungen geprägten Projektalltag wider. Im Rahmen weiterer Untersuchungsschritte soll in Zukunft geklärt werden, welchen Einfluss die Qualität der Teamreflexion auf die Zusammenarbeit, das Denken und die Arbeitsergebnisse von Projektteams hat.

7. Literatur

- Antoni, C. H. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Badke-Schaub, P., & Frankenberger, E. (2004). *Management Kritischer Situationen. Produktentwicklung erfolgreich gestalten*. Berlin: Springer.
- Badke-Schaub, P., Stempfle, J., & Wallmeier, S. (2001). Transfer of experience in critical design situations. In S. Culley, A. Duffy, C. McMahon & K. Wallace (Eds.), *Design management - process and information issues* (Vol. 28, pp. 251-258). Bury St. Edmunds: Professional Engineering.
- Badke-Schaub, P., Wallmeier, S., & Dörner, D. (1999). *Training for designers: A way to reflect design processes and cope with critical situations in order to increase efficiency*. Paper presented at the International Conference on Engineering Design, Munich.
- Bierhals, R., Weixelbaum, I., & Badke-Schaub, P. (2010a). *Konkret handeln, Teamkompetenzen erwerben: Planspielbasiertes Training der Projektarbeit*. Paper presented at the Planspielforum (Professional Learning Europe), Köln.
- Bierhals, R., Weixelbaum, I., & Badke-Schaub, P. (2010b). Kritische Situationen meistern, Prozesskompetenz aufbauen - Entwicklung eines anforderungsbasierten Trainings für erfolgreiche Projektarbeit in Produktentwicklungsteams. *Psychologie des Alltagshandelns*, 3(2), 11-26.
- Blickensderfer, E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1997). Theoretical bases for team self-correction: fostering shared mental models. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 4, pp. 249-279). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.

- Carter, S. M., & West, A. M. (1998). Reflexivity, effectiveness and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29(5), 583-601.
- Charmaz, K. (1995). Grounded theory. In J. Smith, R. Harré & L. van Langenhove (Eds.), *Rethinking methods in psychology* (pp. 25-49). London: Sage.
- Collin, K. (2004). The role of experience in work and learning among design engineers. *International Journal of Training and Development*, 8(2), 111-127.
- Dawson, J., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). *When do teams need to innovate? Reflexivity is key when the quality of work premises is low*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela.
- De Dreu, C. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.
- Detje, F. (1996). *Sprichwörter und Handeln: Eine psychologische Untersuchung*. Bern: Lang.
- Dewey, J. (1933/1986). How we think. In J. A. Boydston (Ed.), *John Dewey: The later works, 1925-1953* (Vol. 8, pp. 105-352). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.
- Dorsch, F. (1994). *Psychologisches Wörterbuch*. Göttingen: Verlag Hans Huber.
- Endsley, M. R., & Garland, D. J. (2000). *Situation awareness: Analysis and measurement*. Mahwah, NJ.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Geis, C. (2009). *Checklists as tools for reflective practice for designers*. Paper presented at the International Conference on Engineering Design, Stanford, CA.

- Gevers, J. M. P., vanEerde, W., & Rutte, C. G. (2001). Time pressure, potency, and progress in project groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 205-221.
- Gurtner, A., Tschan, F., Semmer, N., & Nägele, C. (2007). Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 127-142.
- Hacker, W., & Wetzstein, A. (2004). Verbalisierende Reflexion und Lösungsgüte beim Entwurfsdenken. *Zeitschrift für Psychologie*, 212(3), 152-166.
- Henninger, M., Mandl, H., & Law, L.-C. (2001). Training der Reflexion. In K. J. Klauer (Ed.), *Handbuch Kognitives Training* (pp. 235-260). Göttingen: Hogrefe.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R & D Management*, 36(2), 113-125.
- Ivancic, K., & Hesketh, B. (1995/1996). Making the best of errors during training. *Training Research Journal*, 1, 103-125.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation and Gaming*, 36, 330-354.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In S. J. Armstrong & C. V. Fukami (Eds.), *Management learning, education and development* (pp. 42-68). London: Sage.
- Lee, L. T. (2008). The effects of team reflexivity and innovativeness on new product development performance. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4), 548-569.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (9. Auflage). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

- Müller, A., Herbig, B., & Petrovic, K. (2009). The explication of implicit team knowledge and its supporting effect on team processes and technical innovations: An action regulation perspective on team reflexivity. *Small Group Research*, 40(1), 28-51.
- Reinecker, H. (1999). Methoden der Verhaltenstherapie. In H. Reinecker, M. Borg-Laufs, U. Ehlert, D. Schulte, H. Sogatz & H. Vogel (Eds.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie* (pp. 147-334). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Romme, A., & Georges, L. (2004). Perceptions of the value of microworld simulation: Research note. *Simulation & Gaming*, 35, 427-436.
- Ronge, J. (1994). *Videounterstütztes Arbeiten in der klinischen Psychiatrie und Psychotherapie*. Ludwigsburg: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Schippers, M. C. (2003). *Reflexivity in teams*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Schnelle, E. (1982). *Metaplan Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit*. Hamburg: Quickborn.
- Schön, D. (1987, 2003). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Maurice Temple Smith.
- Stempfle, J., & Badke-Schaub, P. (2002). Kommunikation und Problemlösen in Gruppen: eine Prozessanalyse. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33, 57-81.
- Tisdale, T. (1998). *Selbstreflexion, Bewußtsein und Handlungsregulation*. Weinheim: Beltz.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Product development teams* (Vol. 5, pp. 1-30). Stanford: JAI Press.

Ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung

von Dipl.-Wipäd. Li Xiang

1. Einleitung

Ausgangssituation – Relevanz der Prozessorientierung

Im Zuge der Finanzkrise von 2008/2009 spiegeln die Nachrichten inzwischen eine Umstrukturierungswelle in der Wirtschaft wider. Schlagwörter hierfür sind z. B. Out-Sourcing, Mergers & Aquisitions, Transformation, Einsparung, Effizienzsteigerung, Stellenabbau etc., wie die folgenden Beispiele zeigen:

- ▲ „Die Lufthansa will mit einem einschneidenden Stellenabbau die Kosten senken. In den kommenden Jahren werden in der Verwaltung voraussichtlich 3500 Vollzeitstellen weltweit wegfallen, teilte das Unternehmen am Donnerstag mit.“ (Financial-Times-Deutschland)
- ▲ „Um unseren eigenen Ansprüchen an Effizienz, Effektivität und Rendite gerecht zu werden, haben wir unsere Strukturen in den vergangenen 18 Monaten intensiv auf Ertragspotenziale durchleuchtet. Dabei haben wir uns im Rahmen des Effizienzsteigerungsprogramms "On Track" zum Ziel gesetzt, ab 2012 500 Millionen € an Kosten pro Jahr einzusparen.“ (Evonik 2011, S. 32)
- ▲ „...will Merck 2014 innerhalb von Merck Serono jährliche Nettoeinsparungen in Höhe von 300 Mio € erzielen. ... Um dies zu erreichen, sollen die Kosten der Konzernzentrale gesenkt, Doppelfunktionen in der gesamten Sparte gestrichen, Verwaltung und Marketing verschlankt und gleichzeitig die Organisation globaler aufgestellt werden. Im Jahr 2011 lag der Anteil von Merck Serono an den konzernweiten SG&A-Aufwendungen bei 66%.“ (Merck 2012, S. 2f.)

Dies signalisiert, dass Großindustriebetriebe heutzutage unter hohen indirekten Fixkosten leiden, welche aus ihrer strukturellen Komplexität

resultieren (Horváth und Mayer 2011, S. 5). Hierbei als stellvertretend erscheinen traditionelle große Industrieunternehmen mit der klassischen Organisationsform – Funktionsspezialisierung. Details zu dieser Organisationsform werden in der darauffolgenden Ausführung erläutert.

Funktionsspezialisierung ist historisch gewachsen und entsteht durch starke Arbeitsteilung und ständige Produktionsausweitung sowie einen dementsprechenden Aufbau strikter Managementhierarchie (in Anlehnung an Theuvsen 1997, S. 980f.). Bedingt durch ihre rigide Struktur, die durch steile Hierarchie und strenge Kontrolle entsteht (vgl. Abbildung 4), scheint ein funktionsspezialisiertes Unternehmen nicht in der Lage zu sein, sich flexibel auf gegenwärtige Änderungen ihrer Umwelt einzustellen, da Entscheidungen in der Regel von höherrangigen Managern mit Zeitverzug gefällt werden (Champy und Hammer 1994, S. 127). Weiterhin führt ihre auf Einzeloptima basierende Organisationsstruktur zugunsten einer funktionsübergreifenden Unternehmensführung zu Effektivitäts- und Effizienzverlusten (Krüger 2012, S. 403). Dadurch wird in einer solchen Organisation unter hoher Umweltunsicherheit die Variabilität und die unternehmensweite Komplexität zahlreicher Einflussfaktoren nicht mehr hinreichend berücksichtigt werden. Eine Maßnahme, die von einer Reihe von Wissenschaftlern wie auch Unternehmensberatern (hierfür stellvertretend Champy und Hammer 1994; Davenport 1993) gegen eine solche typische funktionsspezialisierte Organisation und zur Rationalisierung eines funktionsspezialisierten Unternehmens vorgeschlagen bzw. hervorgehoben wurde, ist die Umstellung von Funktionsspezialisierung auf Prozessorientierung.

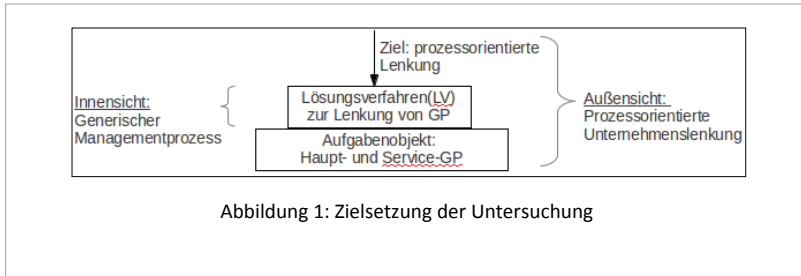
Einige prozessorientierte Unternehmen haben bereits ihre Leistungsfähigkeit aufgezeigt. Solche Unternehmen wie Honda, Wal-Mart, Canon, The Limited oder Ranc One hatten ihre Corporate-Strategy unter der Leitung von ihren CEO primär auf ihre Kern-GP gesetzt statt auf Produkte oder Märkte (Stalk et al. 1992, S. 60). Durch Investition in ihre Kern-GP sowie eine zentrale GP-Steuerung haben sie daraus erfolgreich strategische Unternehmenskompetenzen entwickelt, die kaum imitierbar waren und mit denen sie sich erfolgreich auf dem Markt behaupten

konnten. Ihre Erfolgsgeschichte weist die strategische Bedeutung prozessorientierter Unternehmenslenkung zur Realisierung ihrer Wettbewerbsvorteile auf. Durch eine jüngere empirische Studie von Top 1000 Firmen in Australien (Hung 2006, S. 21-40) wurde der positive Effekt einer konsequenten prozessorientierten Unternehmenslenkung (genauer gesagt das „Prozessalignment“ nach Hung 2006) auf den unternehmerischen Erfolg bestätigt. Kohlbacher (2010) hat eine Literaturanalyse von insgesamt 26 Studien über die Einflüsse von PO auf unternehmerische Performanz durchgeführt und festgestellt, dass positive Einflüsse wie z. B. Reduzierung von Durchlaufzeit, Erhöhung von Kundenzufriedenheit, Kostensenkung etc. häufig von Studien berichtet wurden. Neben solchen positiven Effekten waren zwar auch einige negative Effekte in Studien zu finden, jedoch nicht so häufig. Dies könnte daran liegen, dass tendenziell positive Ergebnisse in den Studien aufgezeigt würden (Kohlbacher 2010, S. 149). Zusammenfassend interpretiert er das Gesamtergebnis seiner Analyse in der Weise, dass eine prozessorientierte Organisation zur Steigerung der Unternehmensperformanz führen dürfte.

Zielsetzung

Im Zusammenhang mit der Umstellung von Funktionsspezialisierung zu Prozessorientierung soll mit der vorliegenden Arbeit ein Referenzmodell für modellgestütztes Geschäftsprozessmanagement (GPM) zur Unterstützung von Umstrukturierung von einem funktionsspezialisierten zu einem prozessorientierten Unternehmen entwickelt werden. Die Gesamtaufgabe, die durch das Referenzmodell unterstützt wird, zeigt aus der Außensicht die Lenkung einer prozessorientierten Unternehmensorganisation auf und repräsentiert aus der Innensicht generische modellgestützte Managementprozesse zur Lenkung von GP in prozessorientierten Unternehmen (siehe Abbildung 1). Das Referenzmodell soll daher einen konzeptionellen Beitrag zur Gestaltung von Managementprozessen eines prozessorientierten Unternehmens sowie zur Konzeption von Anwendungssystemen für die durchgehende Umsetzung des

GPM oder einer prozessorientierten Unternehmenslenkung in der betrieblichen Praxis leisten.



Aufbau der Arbeit

Auf das GPM geht die vorliegende Arbeit ein. Hierfür wird zunächst die Begrifflichkeit zu dem GPM sowie der funktionsspezialisierten bzw. prozessorientierten Organisation (siehe Abschnitt 2.1) näher erläutert, um auf diese Weise ein notwendiges allgemeines Verständnis für das Thema zu erzielen. Anschließend wird eine Literatursuche (siehe Abschnitt 2.2) durchgeführt, um vorhandene GPM-Ansätze zu analysieren. Durch die Analyse werden zwei Forschungslücken zum Thema GPM identifiziert. Gezielt auf diese Forschungslücken wird ein umfassendes GPM-Konzept entwickelt und mithilfe der SOM-Methodik modelliert. Daraus ergibt sich das GPM-RM (siehe Kapitel 3). Um die Anwendbarkeit des RM teilweise aufzuzeigen, wird danach eine Fallstudie zur Gestaltung einer konkreten Zielorganisation für prozessorientierte Unternehmenslenkung (siehe Kapitel 4) vorgestellt. Nach der Fallstudie wird die Arbeit durch eine Diskussion und einen Ausblick beendet.

2. Theoretische Grundlage

In der Einleitung wird die Relevanz von Prozessorientierung aufgezeigt und anschließend die Zielsetzung der Arbeit abgeleitet. Als nächstes wird in diesem Abschnitt die theoretische Grundlage ausgeführt. Zuerst

wird die relevante Begrifflichkeit zum GPM sowie den funktionsspezialisierten und prozessorientierten Unternehmen dargestellt. Danach erfolgt eine Literaturanalyse, durch die die hier zu behandelnde Problemstellung spezifiziert wird.

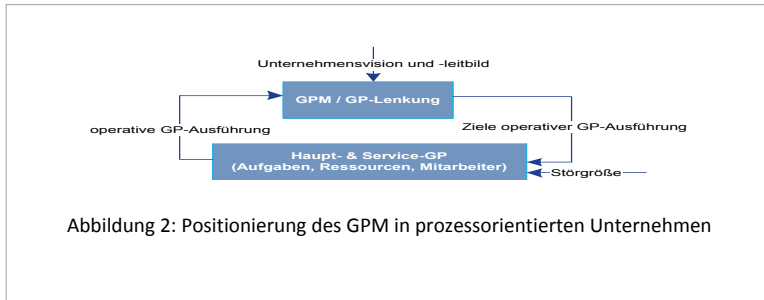
2.1 Grundlage zum Geschäftsprozess-Management sowie der funktionsspezialisierten bzw. prozessorientierten Unternehmen

In diesem Teilabschnitt wird die relevante Begrifflichkeit erläutert. Dies umfasst eine grundlegende Erklärung zum GPM sowie die Darstellung der Besonderheiten eines typischen funktionsspezialisierten bzw. prozessorientierten Unternehmens.

Definition von GPM

Unter Geschäftsprozessmanagement (**GPM**) versteht man hier, im Bezug auf die Systemmerkmale Struktur und Verhalten, die Gestaltung und die Durchführung der Lenkung von GP mit der Zielsetzung, prozessorientierte Unternehmenslenkung in die betriebliche Praxis umzusetzen:

- ⤴ *Gestaltung (strukturorientiert)*: Gestaltung der Lenkungsstruktur von Geschäftsprozessen, wobei die strukturelle Gestaltung der Leistungserstellung aufgrund der Interdependenz zwischen der Lenkungsstruktur und der Struktur der Leistungserstellung notwendigerweise bei der Umsetzung mit einbezogen wird.
- ⤴ *Durchführung (verhaltensorientiert)*: Planung, Steuerung und Kontrolle der laufenden Leistungserstellung von Geschäftsprozessen.



Die Lenkungsrolle des GPM lässt sich durch die Positionierung des GPM in einem prozessorientierten Unternehmen veranschaulichen.

Positionierung des GPM in einem prozessorientierten Unternehmen

Ein prozessorientiertes Unternehmen wird als Gefüge von zahlreichen Geschäftsprozessen betrachtet (in Anlehnung an Ferstl und Sinz 1997, S. 393; Gaitanides 1983, S. 63). In der Abbildung 2 wird die Positionierung des GPM in Unternehmen veranschaulicht. Dem normativen Management – nämlich der Unternehmensvision und dem -leitbild – zufolge präsentiert das GPM den Kern der Steuerung eines prozessorientierten Unternehmens und beinhaltet sowohl das strategische als auch das operative Management von GP. Hierzu stellt ein GP einen logischen Ablauf von Aufgaben dar, die jeweils von ihrem zugewiesenen Aufgabenträger unter Verwendung bestimmter Ressourcen durchgeführt werden und als Output einen Wert für „Kunden“ generieren (in Anlehnung an Ferstl und Sinz 2006, S. 190).

GPM als Managementprozesse

Geschäftsprozesse (GP) in einem prozessorientierten Unternehmen werden grundsätzlich in drei Arten eingeteilt (siehe z. B. Ahrichts und Knuppertz 2006, S.11f.; Heinrich und Stelzer 2009, S. 284; Krcmar 2005, S. 340; Binner 2000, S. 166; Schmelzer 2011, S. 69f.):

Ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung

- ⤴ Haupt-GP (oder Leistungsprozesse, Primärprozesse, Kernprozesse), die unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt sind und Leistungen für die Kunden erbringen, wie z. B. Supply-Chain-, Customer-Relationship- und Product-Lifecycle-Prozess
- ⤴ Service-GP (oder Unterstützungsprozesse, Sekundärprozesse) zur Unterstützung der Hauptprozesse wie z. B. HR-, Finanz-, IT- und Kommunikationsprozess
- ⤴ Managementprozesse (oder Führungsprozesse, Steuerungsprozesse) zur Lenkung von Haupt- und Service-GP

Basierend auf dem kybernetischen Regelungsprinzip (Ferstl und Sinz 1993, S. 13f.) lassen sich die drei Arten von GP in diesem Beitrag so gliedern, wie Abbildung 3 aufzeigt. Da jedes auf einzelnen GP ausgerichtete GPM ein konkretes Lösungsverfahren zur Lenkung (i. S. v. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle) ihres anvisierten Haupt- oder Service-GP darstellt, präsentiert jedes konkrete GPM jeweils einen individuellen Managementprozess zur Lenkung des einzelnen Haupt- oder Service-GP. Die Struktur ihres Managementprozesses entspricht der Lenkungsstruktur für den einzelnen GP und der Vorgang ihres Managementprozesses dem Lenkungsverhalten.

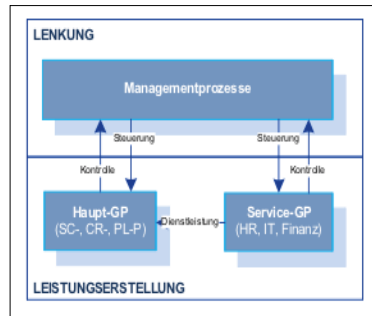


Abbildung 3: GPM als Managementprozess in einem prozessorientierten Industrieunternehmen

Wird das Konstrukt Unternehmen aufgeteilt in Leistungserstellung und Lenkung (vgl. Ferstl und Sinz 2006, S.6), kann man die Haupt- und Service-GP in die Gesamtleistungserstellung gruppieren. Demgegenüber bilden ihre Managementprozesse und deren Interaktionen das Lenkungssystem eines prozessorientierten Unternehmens. Die Systemstruktur entspricht der Lenkungsstruktur und das Systemverhalten dem Lenkungsvorgang.

Besonderheiten und Unterschied zwischen Funktionsspezialisierung und Prozessorientierung

Im Zuge der Umstellung von Funktionsspezialisierung auf Prozessorientierung stellen sich die Fragen, welche Besonderheiten ein funktions-spezialisiertes bzw. prozessorientiertes Unternehmen aufweist, und worin der Unterschied zwischen den beiden Arten besteht. Dies wird in dem folgenden Teilabschnitt beantwortet.

Funktionsspezialisierung (FS) und Prozessorientierung (PO) sind zwei verschiedene Gestaltungsmuster innerbetrieblicher Organisation. Sie

unterscheiden sich im Wesentlichen durch die vier Merkmale – generelle Gliederungsform, Steuerungsgegenstand, Steuerungskonzept, Kontrollart und Mitarbeiterführung. Ihre Besonderheiten sowie der Unterschied zwischen FS und PO zeigen sich in der in Abbildung 4 dargestellten Gegenüberstellung:

▲ *Gliederungsform:*

- FS sind stark fragmentiert (Nippa 1995, S. 44; Krickl 1994, S. 33; Binner 1998, S. 135; Picot 1999, S. 146) und nach Verrichtungsprinzip aufgegliedert (Picot 1999, S. 146, Theuvsen 1997, S. 980f.). Um eine stabile Produktion mit Groß- und Umfangseffekten sicherzustellen, wird hierbei eine steile Hierarchie aufgestellt.
- PO sind nach dem Prozessprinzip aufgespaltet. Durch Erhöhung der Delegation auf die ausführenden Aufgabenträger entsteht in der Regel eine vergleichsweise flachere Hierarchie.

▲ *Steuerungsgegenstand:* Gegenstand der Steuerung von FS sind die funktionalen Fachabteilungen (Picot et al. 1997, S. 236), während PO sich auf die funktionsübergreifenden GP fokussieren.

▲ *Steuerungskonzept:*

- Steuerung von FS erfolgt nach der vertikalen Funktionssicht (Gadatsch 2010, S. 12-13), d. h. durch Steuerung von einzelnen Funktionseinheiten entlang ihrer Hierarchiestufe – in der Regel über Kostenstellenplanung und -monitoring.

- PO-Steuerung richtet sich eher nach der horizontalen Prozesssicht (Gaitanides 1994, S. 5; Gadatsch 2010, S. 14), nämlich Steuerung funktionsübergreifender GP über Prozess-Performance-Management.

✧ *Kontrollart:*

- In FS herrschen strenge Kontrollen und ein hoher Grad der Entscheidungscentralisation (Krickl 1994, S. 33). Dies korrespondiert mit der steilen Hierarchie.
- Im Vergleich dazu werden in PO-Unternehmen Entscheidungen eher an die Stelle delegiert, in der Aufgaben tatsächlich ausgeführt werden, um Entscheidungen zeitnah fällen zu können (Krickl 1994, S. 33; Picot 1999, S. 150; Kugeler und Veiting 2005, S. 237; Champy und Hammer 1994, S. 126f.).

✧ *Mitarbeiterführung:*

- In FS-Unternehmen werden ausführende und dispositive Aufgaben (nämlich Denken und Handeln) klar getrennt. Bei der Sicherstellung laufender Leistungserstellung wird sich auf die Kontrolle durch das Management verlassen, zudem erfolgt Mitarbeitermotivation durch gerechte Bezahlung. (Ahlrichs und Knuppertz 2006, S. 79, zitiert nach Fleisch 2001, S. 226)
- In PO-Unternehmen werden eigenständige Aufgabenausführung von Mitarbeitern gefördert. Mitarbeiter können miteinander abstimmen und entscheiden, wann und wie sie die Aufgaben durchführen. Als Anreiz wird die mögliche Entfaltung eigener Persönlichkeit und Fähigkeit gesetzt. (Binner 1998, S. 135)

Ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung

	Funktionsspezialisierung	Prozessorientierung
Generelle Gliederungsform	Starke Fragmentierung nach Verrichtungsprinzip, steile Hierarchie	Gliederung nach Prozessprinzip, flache Hierarchie
Steuerungs-gegenstand	Funktionale Fachabteilungen	Funktionsübergreifende Geschäftsprozesse
Steuerungs-konzept	Vertikale Funktionssicht - Steuerung des einzelnen Funktionserfolgs über Kostenstellenplanung und -monitoring	Horizontale Prozesssicht - Steuerung funktionsübergreifender Geschäftsprozesse über Prozess- Performance-Management
Kontrollart	Strenge Kontrolle, hoher Grad der Entscheidungscentralisation	Hoher Grad der Entscheidungsdelegation
Mitarbeiter-führung	Trennung zwischen Denken und Handeln, Verlass auf Kontrolle durch das Management, gerechte Bezahlung als Anreiz	Eigenständige Aufgabenausführung mit Entscheidungsbefugnis, mögliche Entfaltung eigener Persönlichkeit und Fähigkeit als Anreiz

2.2 Literaturanalyse zur Untersuchung von GPM-Ansätzen

Nachdem die relevanten Grundlagen erklärt wurden, wird in diesem Teilabschnitt eine Literatursuche durchgeführt, um bestehende prozessorientierte Ansätze zu analysieren. Dies erfolgt durch eine Abgrenzung des GPM von bestehenden Konzepten mit einem Prozess-Aspekt sowie einer Literaturanalyse von vorhandenen GPM-Ansätzen. Das Analyseergebnis soll zum einem die in der Einleitung vorgestellte Zielsetzung der Arbeit untermauern und zum anderen die mit der Zielsetzung verbundene Problemstellung spezifizieren.

Neben dem GPM gibt es zwei wichtige Klassen von Ansätzen mit prozessorientierter Betrachtungsweise:

- ▲ Qualitätsmanagement-orientierte Ansätze: hierzu zählen z. B. Lean-Production, Lean-6-Sigma, TQM etc (Becker et al. 2009, S.

5). Solche Ansätze stellen die kontinuierliche Verbesserung operativer Leistungserstellung in den Mittelpunkt.

- ▲ Re-engineering-Ansätze wie BP-Reengineering (Champy und Hammer 1994), BP-Redesign (Krickl 1994) und Process-Innovation (Davenport 1993) plädieren für eine radikale strukturelle Umstellung eines gesamten Unternehmens.

GPM stellt ein ganzheitliches Managementkonzept dar und verbindet prozessorientierte Organisationsgestaltung und dauerhafte Prozesssteuerung und -verbesserung. Kern des GPM ist die prozessorientierte Unternehmenslenkung.

In der Literatur existiert eine Reihe von GPM-Ansätzen, die sich mit einer Reorganisationsmethodik zur Durchführung des GPM in Unternehmen – z. T. auch der Gestaltung prozessorientierter Zielorganisationsstruktur – auseinander setzen. Hierzu wurde zunächst eine Literaturanalyse durchgeführt. Im Anschluss an die Analyse wurde versucht, solche Ansätze zu strukturieren. Ihre Zusammenstellung zeigt sich tabellarisch im Anhang Überblick der Literaturanalyse.

Durch die Literaturanalyse von etwa 20 Büchern und 4 Aufsätzen wurde festgestellt:

- 1) In solchen (bisher) vorhandenen Werken sind die Reorganisationsmethodiken weitgehend in Form von Checklisten, Phasen- oder Ebenenmodell mit Aufgaben- bzw. Aktivitätslisten dargestellt. Hierzu wurde wenig Aufmerksamkeit auf systematische Zusammenhänge zwischen einzelnen Teil-GPM-Aktivitäten – sowohl innerhalb einer Phase als auch phasenübergreifend – gelegt. Deswegen war es nicht möglich, ein aufgabenbasiertes Lenkungs- bzw. Koordinationssystem für ein ganzheitliches GPM aufzuzeigen und dementsprechend konstruktive Hinweise für die Gestaltung eines integrierten Anwendungssystems zur durchgehenden Unterstützung des GPM zu liefern.

- 2) Es liegt zwar Literatur vor, die sich mit beiden Aspekten befasst – methodisches Vorgehen einer Reorganisation einerseits und Gestalt prozessorientierter Zielorganisationsstruktur andererseits. Allerdings werden die beiden Aspekte meist in solchen Werken getrennt behandelt. Es wird hierbei selten explizit der Zusammenhang zwischen den wegbezogenen Reorganisationsmethodiken und der anvisierten Zielorganisationsstruktur, die an Ende des Wegs steht, aufgezeigt. Mit anderen Worten fehlt bisher eine systematische Überleitung von einem Reorganisationsvorgang zu einer entsprechenden prozessorientierten Ziel-Lenkungsstruktur.

Das zu entwickelnde GPM-RM visiert diese Forschungslücken an: im Bezug auf die in Punkt 1) erwähnte fehlende Systematisierung von einzelnen GPM-Aufgaben, findet in der nachfolgenden Untersuchung zunächst eine methodische Auseinandersetzung mit systematischer Vorgehensweise zur Umsetzung von Prozessorganisation statt. Durch Systematisierung generischer GPM-Aufgaben lässt sich ein aufgabenbasiertes integriertes Lenkungssystem prozessorientierter Unternehmensführung in Form eines Referenzmodells entwickeln, in dem relevante GPM-Aufgaben miteinander in gewissen – hierarchisch oder nicht-hierarchisch – Koordinationsbeziehungen stehen. Anschließend wird versucht, eine prozessorientierte Lenkungsstruktur durch Zuweisung von Rollen aus diesem Referenzmodell herzuleiten, mit der Zielsetzung, die in Punkt 2) genannte Lücke (nämlich fehlende Überleitung von einer Reorganisationsmethodik zur Gestalt prozessorientierter Ziel-Lenkungsstruktur) zu schließen.

3. Entwicklung des GPM-RM

Im zweiten Abschnitt wurde die theoretische Grundlage dargestellt. Dies dient als Basis zur Entwicklung des GPM-RM, das in diesem Abschnitt erläutert wird. Hierzu wird zunächst die Methode zur Entwicklung des GPM-RM vorgestellt, darauf folgt die eigentliche Konzeption

des RM, das eine systematische Gestaltung und Durchführung des GPM aufzeigt.

3.1 Methode zur Entwicklung des GPM-RM

Vor der eigentlichen Konzeption des GPM-RM wird hierbei zunächst die Methode, die zur Entwicklung des GPM-RM verwendet wird, aufgezeigt.

Im Unterschied zu bestehenden Prozessmanagementansätzen verfolgt die Entwicklung des GPM-RM im Wesentlichen die folgenden Prinzipien:

- ✧ *Trennung zwischen Aufgaben (A) und Aufgabenträger (AT):* diese differenzierte Sichtweise trägt zur Komplexitätsreduzierung bei der Gestaltung einer Organisation sowie eines GP bei (Ferstl und Sinz 1997, S. 397). Im Fokus der Untersuchung steht hier die A-Ebene der Unternehmenslenkung, wobei die AT-Ebene sich aus der A-Ebene durch Zuordnung von Rollen herleiten lässt. Hierzu gilt das Prinzip: AT folgt A.
- ✧ *Berücksichtigung der Lenkungsstruktur und des -verhaltens:* die beiden Komponenten sind essenzielle Bestandteile eines Unternehmens, die nicht getrennt betrachtet werden sollten (Roth 1997, S. 47). Für ihre langfristige Existenzsicherung hat die Unternehmensführung eines prozessorientierten Unternehmens notwendigerweise die Aufgabe, eine angemessene prozessorientierte Lenkungsstruktur aufzusetzen und darauf basierend Lenkungsaktivitäten situationsgerecht zu selektieren und durchzuführen. Hierzu gilt die kybernetische Grundregel: Verhalten folgt Struktur (Malik 2008, S. 157).
- ✧ *Darstellung eines Koordinations- bzw. Lenkungssystems durch Systematisierung von Management- bzw. Führungsaufgaben:* die durch das zu entwickelnde GPM-RM unterstützte Gesamtaufgabe soll einen generischen Managementprozess für

prozessorientierte Unternehmenslenkung aufzeigen, in dem eine Reihe von generellen notwendigen Management- bzw. Führungsaufgaben prozessorientierter Unternehmenslenkung aufeinander in logischem Zusammenhang folgt. Solche Managementaufgaben lassen sich ggf. weiterhin zwischen dispositiven (d. h. Entscheidungsfindung, Planung, Zielvorgabe sowie Kontrolle) und ausführenden Aufgabenstellungen differenzieren. Deren systematische Zusammenstellung spiegelt das Lenkungssystem eines anvisierten GP wider. Die Kombination von jedem konkreten GPM jeweils für einen einzelnen Haupt- oder Service-GP reflektiert das gesamte Koordinations- bzw. Lenkungssystem eines prozessorientierten Unternehmens.

- ▲ *End-to-end-GP als Kerngegenstand:* GP setzen einen Geschäftsplan um (Ferstl und Sinz 1995b, S. 3) und erstellt Leistungen, die einem Unternehmen Werte erbringen. Gegenstand des GPM ist hiermit End-to-end-GP (wie z. B. SCM, CRM, PLM etc.), die unabhängig von organisatorischen Änderungen (wie z. B. Firmenfusionierung, Verlagerung, Auslagerung oder Verkauf) dauerhaft gelten, solange der Geschäftsplan sich nicht ändert.
- ▲ *Betrachtung der Aufbau- und der Ablauforganisation:* während der Aufbau auf die Bildung von Abteilungen und Stellen (inkl. Zuordnung von Mitarbeitern und Stellen) abzielt, beschreibt der Ablauf die Vorgänge der Leistungserstellung einer Organisation (in Anlehnung an Gaitanides 1983, S. 2). Aufbau und Ablauf sind zwei Sichten ein- und desselben Gegenstands, die inhaltlich aufeinander zugreifen und nicht voneinander getrennt sein sollen (Picot und Franck 1995, S. 16; Picot 1999, S. 115; Schreyögg 2012, S. 27). Aufgrund dieses inneren unauflöschlichen Zusammenhangs soll das GPM-RM ein integriertes Bild für die GP-Lenkung aufzeigen, welches sowohl den Aspekt der Ablauforganisation als auch den Aspekt der

Aufbauorganisation zur Durchführung prozessorientierter Unternehmenslenkung beinhaltet. Hierzu soll sich die Organisationsgestaltung an ihren GP orientieren (Gaitanides 2007, S. 32-45; Gaitanides 1983, S. 61f.).

Diesen Prinzipien zufolge wird ein GPM-RM deduktiv auf der Basis vorhandener Erkenntnisse in der Literatur hergeleitet. Es wird dabei mithilfe der SOM-Methodik (Ferstl und Sinz 1995a) modelliert, um den notwendigen Formalisierungsgrad zu erfüllen und gleichzeitig die notwendige Semantik beizubehalten. Die Formalisierung dient dazu, ein konkretes Anwendungssystemmodell zur Unterstützung eines durchgehenden GPM anhand des RM herauszubilden. Die Semantik trägt zur Modellinterpretation bei und stellt einen inhaltlichen Bezug zur Umsetzung prozessorientierter Lenkung in der Unternehmenspraxis her. In dem nachfolgenden Teilabschnitt wird die Konzeption des GPM-RM ausgeführt.

3.2 Das GPM-Referenzmodell – Systematisierung von GPM-Aufgaben

Gemäß der in Teilabschnitt 3.1 vorgestellten Methode wird ein GPM-Referenzmodell auf der Aufgabenebene konzipiert. Im folgenden werden zwei wesentliche Ergebnisse (Meilensteine) der Konzeption des GPM-Referenzmodell vorgestellt – zum einen das GPM-Referenzmodell der 3. Zerlegungsstufe und zum anderen das GPM-Referenzmodell der 4. Zerlegungsstufe.

GPM-Referenzmodell der 3. Zerlegungsstufe

Das **GPM-Referenzmodell der 3. Zerlegungsstufe** (siehe Abbildung 5) entsteht durch Zerlegung der Geschäftsprozesslenkung (GP-Lenkung) in drei Schritten:

1. Vertikale Unterteilung der GP-Lenkung in Festlegung und Realisierung von GP-Strategien: die generelle Zielsetzung der GP-Lenkung gegenüber einer komplexen Umwelt ist aus kybernetischer Perspektive, alle Geschäftsprozesse (GP) so zu steuern, dass ein stabiler gegenseitiger Komplexitätsausgleich zwischen einem Unternehmen und ihrer Umwelt auf Dauer besteht (in Anlehnung an Malik 2008, S. 153f.). Um dieses Ziel zu erreichen, lässt sich die GP-Lenkung nach dem Regelungsprinzip (Ferstl und Sinz 1993, S. 13f.) vertikal in GP-Strategiedefinition und -realisierung untergliedern.
2. Bei der Festlegung von GP-Strategien (oder der strategischen GP-Zielsetzung) werden GP-Strategien festgelegt, aber auch Zielerreichungen der untergeordneten Strategieimplementierung überwacht. Wie die Bedeutung von Unternehmensstrategien (U-Strategien) für ein Unternehmen, die als Orientierungsmuster des Unternehmenshandelns (Becker 2004, S. 27) dem Unternehmen seine „langfristige Positionierung im Markt und gegenüber Wettbewerbern“ (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 92; Schreyögg 1984, S. 5) vorgeben, bedarf jeder GP des Unternehmens auch einer langfristigen Ausrichtung, die in Form von GP-Strategien (oder „Process vision“ nach Davonport 1993, S. 118) dargestellt wird. In prozessorientierten Unternehmen, in denen GP statt Funktionseinheiten eines funktionsspezialisierten Unternehmens zentral zu steuernde Gegenstände zur Erbringung von Unternehmenswerten darstellen, sollen GP-Strategien im Wesentlichen die U-Strategie repräsentieren und konkrete langfristige Ziele ausgewählter GP artikulieren, welche eine bedeutende Rolle für die langfristige Komplexitätsbewältigung und somit die Existenzsicherung des Unternehmens spielen.
 - ▲ Den Weg, der zum Ziel führt, zeigt und baut die Strategierealisierung auf. Hierbei wird eine langfristige strategiefördernde Lenkungsstruktur aufgestellt, aber auch

die GP-Strategie sukzessiv in zeitweilige von der GP-Ausführung operationalisierbare Aufgabenziele transformiert.

3. Die Realisierung von GP-Strategien besteht aus zwei Komponenten – zum einen die strukturelle Gestaltung von GP und zum anderen die laufende Lenkung des GP-Verhaltens: Struktur und Verhalten sind zwei essentielle Bestandteile eines lebendigen Systems, um den für ihr Überleben notwendigen Komplexitätsausgleich mit ihrer Umwelt zu vollziehen (Malik 2008, S. 156f.). Somit setzt erfolgreiche GP-Strategieimplementierung zunächst eine angemessene GP-Struktur voraus, die die prozessorientierte Beherrschung komplexer Umwelt erleichtern kann (in Anlehnung an Chandler 1962, S. 49), weiterhin erfordert sie ein strategiekonformes GP-Verhalten für die laufende Komplexitätsbewältigung. Hierbei richtet sich die Struktur auf die Erzielung von Verhaltensweisen zur Realisierung strategischer Unternehmensziele (Frese 2005, S. 70f.), und die Varietät des Verhaltens ist von der Struktur abhängig (Malik 2008, S. 157).
 - ♣ Bei struktureller Implementierung von GP-Strategien geht es um die Spezialisierung einer konkreten, auf Dauer angelegten Struktur für den anvisierten GP. Die GP-Struktur soll das GP-Verhalten zur langfristigen GP-Zielerreichung befördern.
 - ♣ Bei verhaltensbezogener Realisierung von GP-Strategien handelt es sich um die kontinuierliche Lenkung des GP-Verhaltens. Hierbei wird das laufende Verhalten der GP-Leistungserstellung geregelt.
4. Die Spezialisierung der GP-Struktur gliedert sich weiter in die Gestaltung der GP-Struktur und deren Implementierung (d. h.

die GP-Implementierung), während die Lenkung des GP-Verhaltens in operative GP-Zielsetzung und operative GP-Steuerung und -Kontrolle aufgeteilt wird.

- ▲ Bei der Spezialisierung der Struktur von GP-Leistungserstellung wird eine effektive, auf Dauer angelegte Lenkungsstruktur aufgestellt, die die Durchführung der laufenden Lenkung zur Erreichung langfristiger GP-Ziele gewährleisten soll. Dabei werden zwei Teilaufgaben nach dem Regelungsprinzip (Ferstl und Sinz 1993, S. 13f.) herausgebildet, die sich hierarchisch einordnen:
 - Übergeordnete Gestaltung der GP-Struktur
 - Untergeordnete Implementierung des Struktur-Entwurfs (kurz genannt, GP-Implementierung), der von der übergeordneten strukturellen Gestaltung ausgearbeitet wird.

Hierbei sorgt die hierarchische Koordination dafür, dass die meist viele Ressourcen in Anspruch nehmende GP-Implementierung zielführend und zeitgerecht durchgeführt wird.

- ▲ Während die Gestaltung der Lenkungsstruktur und die nachfolgende GP-Implementierung den Charakter eines Projekts mit klarer Zielsetzung und begrenztem Zeitraum aufweist, stellt sich die Durchführung des Lenkungsverhaltens als ein permanent fortlaufender Lenkungsprozess dar. Dieser soll dafür sorgen, dass die strategische Zielsetzung in operativer Prozessausführung konsequent verfolgt wird, und dass Abweichungen zeitnah identifiziert und korrigiert werden. In diesem Zusammenhang wird der Prozess nach dem

Regelungsprinzip (Ferstl und Sinz 1993, S. 13f.) in zwei Teile aufgegliedert – operative GP-Zielfestlegung und operatives GP-Controlling (d. h. GP-Steuerung und -kontrolle).

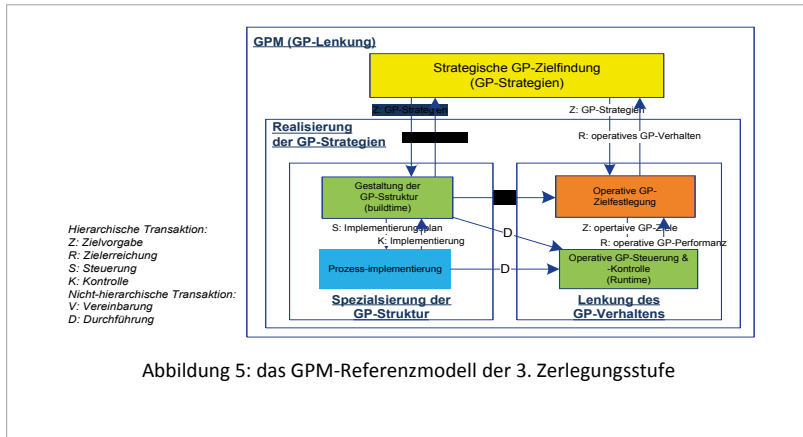


Abbildung 5: das GPM-Referenzmodell der 3. Zerlegungsstufe

GPM-Referenzmodell der 4. Zerlegungsstufe

Nach Weiterzerlegung der Gestaltung der GP-Struktur, der GP-Implementierung und der operativen GP-Steuerung und -Kontrolle ergibt sich das Modell mit einem höherem Detaillierungsgrad – das **GPM-Referenzmodell der 4. Zerlegungsstufe**: dies wird hier am Beispiel des Managements von Supply-Chain-Prozessen (SC-P) in Abbildung 6 veranschaulicht.

Ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung

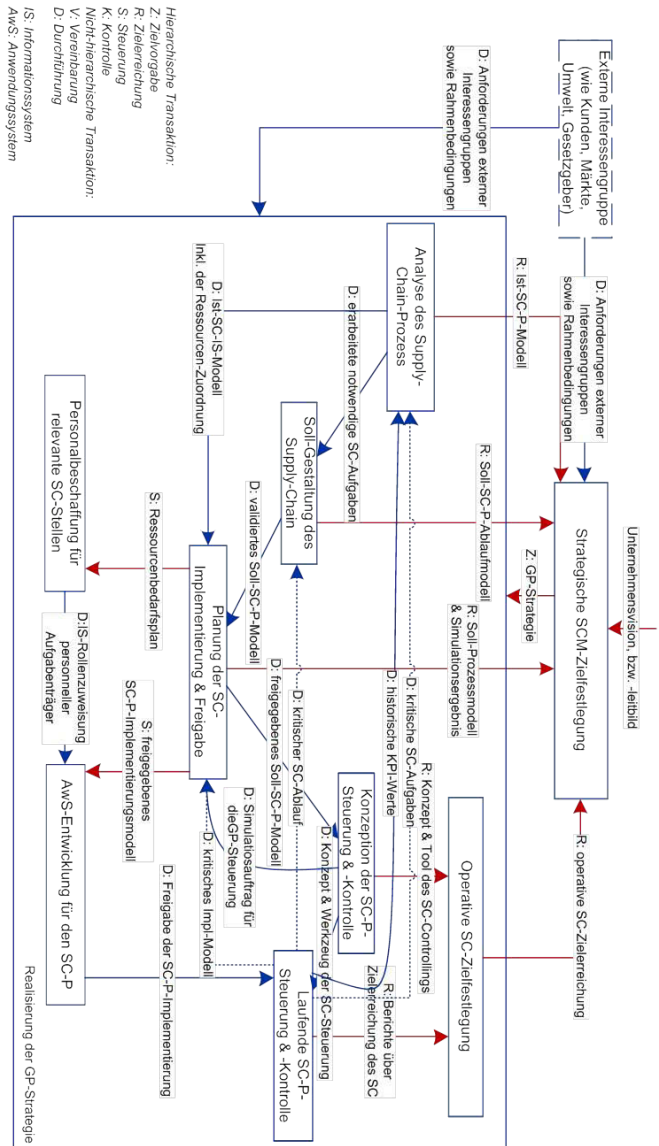


Abbildung 6: das GPM-Referenzmodell der 4. Zerlegungsstufe

Der gängigen ingenieurmäßigen Vorgehensweise (d. h. Ist-Analyse, Soll-Design und Freigabe) zufolge unterteilt sich die Gestaltung der GP-Struktur in drei Phasen – Analyse, Soll-Ablaufmodellierung und Implementierungsmodellauswahl und -freigabe:

- ⤴ *Analyse:* Ziel der GP-Analyse ist es, einen Ist-GP in Aufgaben aufzugliedern, redundante Teile auszusortieren, kritische Teile neu zu gestalten und der Entwicklung des Soll-GP-Ablaufs notwendige Aufgaben bereitzustellen. Grundlagen hierfür sind die GP-Strategien, Anforderungen externer GP-Interessengruppen (wie z. B. Kunden, Märkte, Umwelt etc.) sowie externe Rahmenbedingungen (wie z. B. gesetzliche Regelungen).

Durch die Analyse ergibt sich eine Liste von notwendigen – z. T. neu erarbeiteten – Aufgaben, die als Input in das nächste Aufgabenobjekt der Soll-Ablaufmodellierung einfließen. Neben der fachlichen Ist-Modellierung von GP wird zusätzlich das Ist-Informationssystem (Ist-IS) für den GP in einem technischen Modell abgebildet. Das Ist-IS-Modell umfasst sowohl die bestehenden maschinellen AT (nämlich das bestehende Anwendungssystem) als auch die zugehörigen personellen Aufgabenträger für die Ist-GP-Ausführung und fließt als Input in das Aufgabenobjekt der Implementierungsmodellauswahl und -freigabe ein.

- ⤴ *Soll-Ablaufmodellierung:* Das Ziel ist es, die durch Analyse erarbeiteten notwendigen Aufgaben – inkl. direkte leistungsbezogene Koordinationsaufgaben wie Qualitätskontrolle bzw. -freigabe von (Zwischen-)Ergebnissen – anhand ihrer Beziehungen miteinander zu komponieren und daraus ein fachliches Ziel-Ablaufmodell – inkl. einem direkten leistungsbezogenen Lenkungsteil des GP wie Qualitätskontrolle bzw. -freigabe – zu entwickeln. Ausgangspunkt hierfür ist daher die Sammlung von notwendigen Aufgaben aus der Phase GP-Analyse, die GP-Strategie sowie die Anforderungen externer

Interessengruppen wie Gesetzgeber, Kunden, Kooperationspartner etc.

Dieses fachliche Ziel-Ablaufmodell wird weiter an das darauf folgende Aufgabenobjekt der Implementierungsmodellauswahl und -freigabe übergeben.

- ▲ *Implementierungsmodellauswahl und -freigabe (oder Vorbereitung der Implementierung)*: IKT spielt eine treibende Rolle für die GP-Verbesserung in Unternehmen (Hess und Matt 2011, S. 11). In großen Unternehmen sind End-to-end-GP aufgrund des Umfangs ihrer Leistungserstellungen sehr komplex. Hinzu kommt noch die steigende Umweltunsicherheit, die die Komplexität weiterhin erhöht. Hierbei hilft IKT den Unternehmen, diese zunehmende Komplexität unter Kontrolle zu bringen, indem ihre GP auf mess- und steuerbare Software-Prozesse in einem Anwendungssystem abgebildet werden (Weiss 2011, S. 47). Ein wesentliches Ziel der Implementierungsmodellauswahl & -freigabe ist es somit, das fachliche Soll-Ablaufmodell aus Phase 2 in ein adäquat technisches Anwendungssystemmodell für den anvisierten GP unter Berücksichtigung des bestehenden Anwendungssystem aus Phase 1 und der GP-Strategie überzuleiten.

Zudem wird in dieser Phase ein Implementierungsplan zur organisatorischen Umsetzung der neugestalteten GP-Struktur (wie z. B. Ressourceneinsatzplan der personellen Aufgabenträger, Projektplan der GP-Implementierung etc.) erarbeitet. Die Ergebnisse hieraus – das technische Anwendungssystemmodell und der Implementierungsplan – werden dann an die GP-Implementierung für ihre Umsetzung weitergegeben.

Gemäß der fachlichen Domänenanordnung wird die GP-Implementierung nach dem Verrichtungsprinzip in zwei Teile weiter zerlegt – Anwendungssystementwicklung zur (Teil-)Automatisierung

von GP einerseits und Personalbeschaffung und -entwicklung für die Ausführung von manuellen Prozessaufgaben andererseits:

- ♣ *Anwendungssystementwicklung*: hierbei wird gemäß dem technischen Prozessmodell aus der Implementierungsmodellauswahl und -freigabe ein Anwendungssystem zur Unterstützung der GP-Durchführung programmiert, getestet und im Betrieb eingeführt.
- ♣ *Personalbeschaffung und -entwicklung*: hier geht es um Bereitstellung und Weiterentwicklung von personellen Aufgabenträgern, die entsprechende manuelle Aufgaben der GP-Ausführung wahrnehmen. Als Hilfestellung hierzu dient der Implementierungsplan aus dem vorigen Aufgabenobjekt der Implementierungsmodellauswahl und -freigabe.

Operative GP-Steuerung und -Kontrolle wird in Konzeption und Implementierung des GP-Controllings und laufende GP-Steuerung und -Kontrolle aufgegliedert:

- ♣ *Konzeption und Implementierung des GP-Controllings*: um prozessorientierte Lenkung in Unternehmen nachhaltig umzusetzen und damit einen GP nicht lediglich auf Halde zu erfassen, soll ein mit dem GP eng gekoppeltes Controlling-Instrument konfiguriert und konsequent durchgesetzt werden (Picot und Liebert 2011, S. 95). Ziel dieser Aufgabe ist es daher, ein angemessenes prozessorientiertes Steuerungskonzept für den betrachteten GP zu entwerfen und dementsprechend ein integriertes Controllingwerkzeug zu erstellen. Dies fließt als Input in das nächste Aufgabenobjekt der laufenden GP-Steuerung und -Kontrolle ein.
- ♣ *Laufende GP-Steuerung und -Kontrolle*: hierbei geht es darum, mithilfe des Controllingwerkzeugs den laufenden GP gemäß seines operativen Ziels und des Steuerungskonzepts zu steuern und zu kontrollieren. Bei Abweichungen geht eine Untersuchung ihren

Ursachen nach und dementsprechend werden Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und ergriffen.

Anmerkung zum generischen GPM-Referenzmodell

Pfeile in der Abbildung 5 und Abbildung 6, die die Aufgaben verknüpfen, deuten keine strikte Abfolge einzelner Aufgabendurchführung an, sondern zeigen die Aufgabenbeziehungen auf; Rückläufe zu vorigen Schritten sind immer erlaubt und denkbar.

3.2 Fallstudie – Gestaltung einer konkreten Zielorganisation für prozessorientierte Unternehmenslenkung am Beispiel Management von Supply-Chain-Prozess

Nach der Ausführung des GPM-Referenzmodells wird anschließend in diesem Abschnitt aufgezeigt, wie eine konkrete Zielorganisation für prozessorientierte Unternehmenslenkung aussehen könnte. Diese aufgabenträgerbasierte Zielorganisation ist aus dem zuvor vorgestellten aufgabenbasierten GPM-Referenzmodell hergeleitet.

Basierend auf den Rollendefinitionen in der Literatur (siehe z. B. Schmelzer & Sesselmann 2010, S. 153-192) lassen sich hierbei grundsätzlich sechs GPM-Rollen festlegen, die jeweils eine Gruppe von zusammenhängenden Teil-GPM-Aufgaben übernehmen (siehe Tabelle 1): GP-Verantwortlicher, GP-Analyst, GP-Architekt, GP-Controller, IS-Architekt und Personalmanager.

Der Unterschied zwischen Controllern und Analysten besteht darin, dass sich ein Controller vielmehr auf die betriebswirtschaftliche Effizienzanalyse (z. B. Kosten, Durchlaufzeit der GP-Ausführung etc.) konzentriert, während sich ein Analyst eher mit der Effektivitätsanalyse – u. U. auch zeitlichen Aspekten dazu wie z. B. Termintreue – auseinandersetzt. Solche Basisrollen lassen sich ggf. in Gremien zusammenstellen, die regelmäßig zu gemeinsamer Diskussion und gegenseitigem Austausch berufen werden. Zum Beispiel wird die Konstellation aller sechs Rollen als Team der GP-Lenkung bezeichnet, das von dem GP-

Verantwortlichen geführt wird. Jede Woche findet eine zweistündige Sitzung statt, in der alle sich treffen, um über Arbeitsergebnisse bzw. Fortschritte zu berichten sowie gemeinsam über offene Themen zu diskutieren.

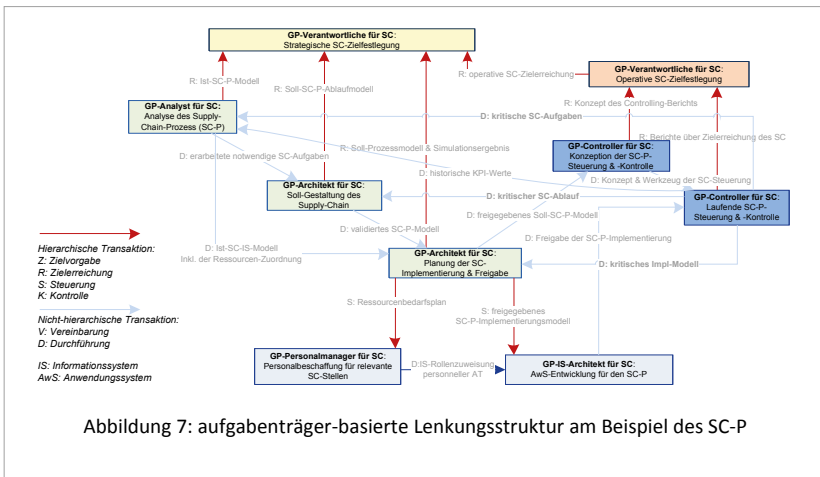
GPM-Rollen	Aufgaben	Leistungen
GP-Verantwortlicher	Strategische Zielsetzung seines angehörigen GP; Entscheidungsfindung über Soll-GP-Gestaltung sowie Freigabe ihres technischen Implementierungsplans	Strategien des GP, Entscheidung über ein Soll-GP-Modell sowie Freigabe zur technischen Implementierung, Entscheidung über endgültigen (Personal-) Ressourcenplan
	Operative Zielsetzung – ggf. Ziel-Anpassung – des GP	Operative Planung bzw. Zielvorgabe des anvisierten GP, Verbesserungsmaßnahmen
GP-Controller	Konzeption des GP-Controllings und laufendes Controlling von GP	Definition von Steuerungs- bzw. Messgrößen und ihren Zielwerten, Zielerreichungsgrad des GP in Form von GP-Bericht
GP-Analyst	Bestandsaufnahme und Analyse des GP (inkl. bestehendes IS), insbesondere der wesentlichen Prozessaufgaben: Analyse und Bewertung einzelner GP-Aufgaben anhand Effektivitäts-Kennzahlen, ggf. (Neu-) Gestaltung kritischer Aufgaben	Fachliches Ist-GP-Modell mit Fokus auf die kritischen Aufgaben, Liste von notwendigen – ggf. neu erarbeiteten – Aufgaben Fachliches Ist-IS-Modell

Ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung

GPM-Rollen	Aufgaben	Leistungen
GP-Architekt	Abstrahierung notwendiger Aufgaben aus der Analyse, Analyse und Bestimmung ihrer Beziehungen miteinander, Priorisierung von Aufgaben, strukturelle Gestaltung des Soll-GP-Modells	Aufgabenbeziehungen, Priorisierung von Aufgaben, fachliches Soll-GP-Modell
	Vorbereitung technischer Implementierung: technische Soll-GP-Modellierung, Simulation von GP	Technisches Soll-Modell des GP, (Personal-)Ressourcenplan zur Durchführung des GP
GP-IS-Architekt	Anwendungsentwicklung für den GP gemäß des technischen Soll-GP-Modells	Anwendungssystem für den GP
GP-Personal-manager	Personalbeschaffung und -weiterentwicklung gemäß dem freigegebenen (Personal-) Ressourcenplan	Kandidaten und Weiterentwicklungsplan für entsprechende Stellen der GP-Ausführung

Tabelle 1: GPM-Rollen

Mithilfe solcher GPM-Rollen wird aus dem Lenkungsmodell der Aufgabenperspektive (vgl. Abbildung 6) durch die Aufgabenzuordnung von Rollen eine aufgabenträgergestützte Organisationsstruktur für die einzelne GP-Lenkung abgeleitet. Dies zeigt sich in Abbildung 7 am Beispiel des Managements von Supply-Chain-Prozess. Hierzu reflektieren die hierarchischen (rot markierte Pfeile) und nicht-hierarchischen Beziehungen (grau markierte Pfeile) zwischen den Rollen die Transaktions-



beziehungen zwischen ihren zugewiesenen GPM-Aufgaben (vgl. aufgabenbasiertes GPM-Referenzmodell in Abbildung 6).

Da sie neben nicht-hierarchischen Interaktionen auch fachlich hierarchische Beziehungen zwischen den Aufgabenträger-Rollen aufzeigt, dient diese aufgabenträgerbasierte Lenkungsstruktur als Ausgangspunkt zur Gestaltung eines gebräuchlichen Organigramms für den anvisierten GP, in dem in der Regel organisatorische Rangbeziehungen – fachliche und disziplinarische Rangordnung – zwischen Aufgabenträgern abgebildet werden (Beschreibung über Organigramm siehe z. B. Klimmer 2007, S. 84; Probst 1992, S. 49).

In der Praxis werden die Rollen jeweils einem entsprechenden personellen Aufgabenträger (i. e. Mitarbeiter) gemäß der Aufgabenanforderung

und ihrer Qualifikationen angegliedert. Hierzu kann ein personeller Aufgabenträger (Mitarbeiter) u. U. mehrere GPM-Rollen wahrnehmen. So entsteht ein klassisches Organigramm durch die Zuordnung von Rollen und Aufgabenträgern.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Mit zunehmender Globalisierung und schnellerer technologischer Entwicklung, insbesondere der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, gewinnt Prozessorientierung eine besondere Bedeutung für traditionelle Großindustriebetriebe. Sie haben meist eine historisch gewachsene funktionsspezialisierte Organisationsstruktur. In der vorliegenden Arbeit wurde die Fragestellung der Umstellung von Funktionsspezialisierung auf Prozessorientierung untersucht und hierfür ein Referenzmodell für das modellgestützte GPM vorgestellt, in dem ein generischer Managementprozess der prozessorientierten Unternehmenslenkung abgebildet wird. Das Modell dient als Lösungshilfe sowohl für die Gestaltung einer prozessorientierten Lenkungsstruktur als auch für die Entwicklung eines integrierten Anwendungssystems zur durchgehenden Unterstützung einer prozessorientierten Unternehmenslenkung (oder des ganzheitlichen GPM).

Auf dem Markt existiert bereits eine Reihe von Softwaresystemen, die die Durchführung von GPM unterstützen. Solche Softwarelösungen (wie z. B. SAP-NetWeaver, IBM-WebSphere, Oracle-BPMSuite etc.) werden als BPM-Tools deklariert. Eine Analyse und Bewertung von marktgängigen BPM-Tools erscheint sinnvoll, um sich zum einen einen Überblick über ihre funktionalen Gemeinsamkeiten sowie Stärken und Schwächen zu beschaffen und zum anderen die Gebrauchstauglichkeit des Referenzmodells für die Gestaltung eines GPM-Anwendungssystems darzustellen. Dies wurde in dieser Arbeit jedoch aufgrund des Arbeitsumfangs nicht mehr erläutert, sondern wird in der nachfolgenden Dissertationsarbeit ausführlich behandelt.

Aus der prozessorientierten Sicht stellt sich ein Unternehmen als ein Gefüge von zahlreichen interagierenden GP dar (in Anlehnung an Ferstl

und Sinz 1997, S. 393). In der vorliegenden Arbeit wird ein Anwendungsfall des Referenzmodells zum Management eines einzelnen GP, am Beispiel vom Management eines Supply-Chain-Prozesses demonstriert. Nicht behandelt sind hierbei Fragestellungen wie z. B. die, wie ein ganzheitliches Management für das gesamte GP-Netzwerk eines Unternehmens gestaltet werden könnte. Dies wird in der Dissertationsarbeit untersucht.

Mit zunehmender Relevanz unternehmerischer Kooperation sowie Vernetzung gewinnen zudem unternehmensübergreifende GP an Bedeutung. Über das unternehmensinterne GPM hinaus gedacht, stellen sich hierbei Fragen, wie z. B. welche Besonderheiten ein grenzüberschreitender GP zwischen verschiedenen Unternehmen aufweist, welche Rahmenbedingungen ihm vorliegen und wie er effektiv und effizient gesteuert werden soll etc. Solche Fragestellungen wurden in der Arbeit nicht behandelt, sondern dürften Interesse und Aufmerksamkeit an weiteren Untersuchungen wecken.

Anhang – Überblick der Literaturliteratur

Literatur	GP-Zerlegung (Strategische/ Operative Zer- setzung)	Int.GP-Analyse (GP-, Modellierung- Bewertung)	SoL-GP-Gestaltung (technische, techn- ische, organisator- ische Gestaltung)	GP-Implementie- rung	GP-Controlling (intell. kontinu- ierliche Ver- besserung)	Prozessorien- tierung nach Zer- legung	Macro-GPM (Steuerung von GP-Maßnahmen)	Modell für GPM
Alwerdt (2006)	x	x	x	x	x	x		Zyklisches Prozessmodell für ein ganzheitliches GPM mit auch Steuerung nach Betrachtungsphänomenen
Alwerdt (2011)	x		(x)	(x)	x	x		Regelmäßige Prozessmanagement- Maßnahmen
Bach et al. (2012)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell mit Checklisten für Analyse und Gestaltung von Menschen und Prozessen
Becker et al. (2006)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell mit Checklisten für Analyse und Gestaltung von Menschen und Prozessen
Bergmann (2012)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Best und Weh (2009)	(x)	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Breuer (1999)	x	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Breuer (2000)	x	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Davenport (1993)	x	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Fischer und Huchy (1993)	x	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Gedusch (2006)	(x)	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Schneider (1993)	(x)	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Schneider (2007)	(x)	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Schneider et al. (1994)	(x)	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Freeman (2010)	(x)	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Koch (2011)	(x)	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Kruse (2005)	(x)	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Ott (1995)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Schäfer (1995)	x	x	x	x	x	x		Prozessmodell für GPM
Schäfer und Bräunlein (2010)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Schäfer und Sesselmann (2010)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Sieger (2009)	x	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM
Walter (2009)	(x)	x	x	x	x	x	x	Prozessmodell für GPM

x: explizit, halb oder ausführlich
(x): kurz am Rande erwähnt, oder implizit beinhaltet im Rahmen der Beschreibung von anderen GPM-Aufgaben

Literatur

- Ahlrichs, Frank; Knuppertz, Thilo (2006): Controlling von Geschäftsprozessen – prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Allweyer, Thomas (2005): GPM – Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. W3L-Verlag, Herdecke.
- Atzert, Sebastian (2011): Strategisches Prozesscontrolling. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bach, Norbert; Brehm, Carsten; Buchholz, Wolfgang; Petry, Thorsten (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Becker, Jörg; Mathas, Christoph; Winkelmann, Axel (2009): Geschäftsprozessmanagement. Springer Verlag, Berlin, 2009.
- Becker, Wolfgang (2004): Strategisches Management. 6. Auflage, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Universität Bamberg, Bamberg.
- Bergsmann, Stefan (2012): End-to-End GPM – Organisationselement, Integrationsinstrument, Managementansatz. Springer Verlag, Wien.
- Best, Eva; Weth, Martin (2009): GP optimieren – Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation. Gabler, Wiesbaden.
- Binner, Hartmut F. (1998): Organisations- und Unternehmensmanagement – von der Funktionsorientierung zur Prozeßorientierung. Hanser Verlag, München.
- Binner, Hartmut F. (2000): Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Hanser Verlag, München.
- Champy, Michael; Hammer, James (1994): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

- Davenport, Thomas H. (1993): Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press. Boston MA.
- Evonik (2011): Geschäftsbericht 2010 von Evonik. Evonik Industries AG, Essen.
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J. (1993): Der Modellierungsansatz des Semantischen Objektmodells (SOM). Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 18, Universität Bamberg, Bamberg.
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J. (1995a): Der Ansatz des Semantischen Objektmodells (SOM) zur Modellierung von Geschäftsprozessen. In: Wirtschaftsinformatik 37 (1995) 3, S. 209-220.
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J. (1995b): Re-Engineering von Geschäftsprozessen auf der Grundlage des SOM- Ansatzes. Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 26, März 1995
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J. (1997): Flexible Organizations Through Object-oriented and Transactionoriented Information Systems. In: Krallmann, H. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik '97. Physica, Heidelberg, S. 393-411.
- Ferstl, Otto K.; Sinz, Elmar J. (2006): Grundlagen der Wirtschaftsinformatik. 5. Auflage, Oldenbourg, München.
- Financial-Times-Deutschland (2012): Quartalszahlen im Überblick: Stellenabbau wird zum Thema im Dax, Financial-Times-Deutschland am 3.5.12. <http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/:quartalszahlen-im-ueberblick-stellenabbau-wird-zum-thema-im-dax/70030762.html>, Abruf am 2012-07-28.
- Fischer, Joachim; Hluchy, Ralf (Hrsg.) (2001): Prozessteam als eigenständige Akteure im Unternehmen. Physica-Verlag. Heidelberg.
- Fleisch, Elgar (2001): Das Netzwerkunternehmen – Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der „Networked economy“. Springer-Verlag, Berlin.
- Frese, Erich (2005): Grundlagen der Organisation – Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Gadatsch, Andreas (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis. 6. Auflage. Vieweg + Teubner Verlag, Wiesbaden.
- Gaitanides, Michael (1983): Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. Verlag Franz Vahlen, München.
- Gaitanides, Michael (2007): Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. 2. Auflage. Vahlens Franz Verlag, München.
- Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin (1994): Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin; Raster, Max (Hrsg.): Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. Carl Hanser Verlag, München, S. 1-19.
- Heinrich, Lutz J.; Stelzer, Dirk (2009): Informationsmanagement. 9. Auflage. Oldenbourg Verlag, München, 2009.
- Herrmann, Christoph (2010): Ganzheitliches Life Cycle Management – Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen. Springer, Heidelberg.
- Hess, Thomas; Matt, Christian (2011): Zur Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie in der Prozessgestaltung. In: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2001. S. 11-13.
- Hung, Richard Yu-yuan (2006): Business Process Management as Competitive Advantage – a Review and Empirical Study. In: Total Quality Management Vol. 17, No. 1, January 2006, pp 21 –40.
- Klimmer, Matthias (2007): Unternehmensorganisation. 3. Auflage. NWB Verlag, Herne.
- Koch, Susanne (2011): Einführung in das Management von Prozessen – Kaizen, Six-Sigma, TQM. Springer, Berlin.
- Kohlbacher, Markus (2010): The effects of process orientation: a literature review. In: Business Process Management Journal, Vol. 16 NO. 1, 2010, S. 135-152.
- Krcmar, Helmut (2005): Informationsmanagement. 4. Auflage. Springer Verlag, Berlin.
- Krickl, Otto C. (1994): Business Redesign – Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie. In: Krickl, Otto C.

- (Hrsg.): Geschäftsprozessmanagement: Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie", Physica Verlag, Heidelberg, S. 17-38.
- Krüger, Jens (2012): Kooperation und Wertschöpfung. Springer Verlag, Heidelberg.
- Kugeler, Martin; Veiting, Michael (2005): Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2005): Prozessmanagement – ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer, Frankfurt, S. 221-267.
- Malik, Fredmund (2008): Strategie der Managements komplexer Systeme. 10. Auflage. Haupt Verlag, Berne.
- Merck (2012): Merck gibt Einzelheiten seines Effizienzsteigerungsprogramms für Merck Serono bekannt und stellt erstmals mittelfristige Konzernfinanzziele vor, Pressemitteilung von Merck am 15.5.12.
- Nippa, Michael (1995): Anforderung an das Management prozessorientierter Unternehmen. In: Picot, Arnold; Nippa, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum. Campus Verlag, Frankfurt, S. 39-58.
- Österle, Hubert (1995): Business Engineering. 2. Auflage, Springer, Berlin.
- Picot, Arnold (1999): Organisation. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 4. Aufl. Vahlen Verlag, München, 1999, S. 107-180.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (1997): Organisation – eine ökonomische Perspektive. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.
- Picot, Arnold; Franck, Egon (1995): Anforderung an das Management prozessorientierter Unternehmen. In: Picot, Arnold; Nippa, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum. Campus Verlag, Frankfurt, S. 14-38.
- Picot, Arnold; Liebert, Thomas (2011): Stand von Prozesscontrolling und -management in deutschen Großunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Industrieunternehmen. In:

- Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2001. S. 89-96.
- Probst, Gilbert J. B. (1992): Organisation – Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. 1. Auflage. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Roth, Siegfried (1997): Neue Denkweisen statt wechselnde Konzepte. In: Maier, Peter (Hrsg.): Reengineering – Fluch oder Segen? - Die Erfahrung namhafter Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 37-68.
- Scheer, August-Wilhelm (1995): Rahmenkonzept für ein integriertes Geschäftsprozessmanagement. In: Wirtschaftsinformatik 37 (1995) 5, S. 426-434.
- Scheer, August-Wilhelm; Brabänder, Eric (2010): The Process of Business Process Management. In: Jan vom Brocke and Michael Rosemann (Hrsg.): Handbook on Business Process Management 2 Strategic Alignment, Governance, People and Culture. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Schmelzer, Hermann J. (2011): Ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement erfolgreich umsetzen. In: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 2, 2011, S. 69-79.
- Schmelzer, Herrmann J.; Sesselmann, Wolfgang (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 7. Auflage, Hanser, München.
- Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Stalk, George; Evans Philip; Schulman, Lawrence E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, March-April 1992, S. 57-68.
- Stöger, Roman (2009): Prozessmanagement – Qualität, Produktivität und Konkurrenzfähigkeit. 2. Auflage. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Theuvsen, Ludwig (1997): Interne Organisation und Transaktionskostenansatz – Entwicklungsstand, weiterführende Überlegungen und Perspektiven. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67, Jg. 1997, H.9, S. 971-995.
- Walter, Johann (2009): Geschäftsprozessmanagement umsetzen – Prozesse am Kunden orientieren, transparent und flexibel gestalten. Carl Hanser Verlag, München.

Weiss, Kurt (2011): Wie IT die Arbeitswelt verändert – nichts wird so schnell alt wie die Zukunft. In: Wirtschaftsinformatik & Management, 2011-06, S. 46-53.



Forschende Frauen

Dieses Buch begleitet das gleichnamige Forschungskolloquium der Frauenbeauftragten der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Im Sommersemester 2008 ins Leben gerufen, bietet es seitdem jungen Wissenschaftlerinnen Gelegenheit, ihre Forschungsprojekte in der Universität unter Beteiligung der Öffentlichkeit vorzustellen und Vortragspraxis zu sammeln, sich zu vernetzen und die Vorträge zu publizieren.

An der Otto-Friedrich-Universität Bamberg gedeiht eine bunte Forschungslandschaft. Nachwuchswissenschaftlerinnen zeigen als forschende Frauen in den vielfältigsten Bereichen Engagement, Tatkraft und Profil.

Im vorliegenden Band 5 der Buchreihe präsentieren wir fünf spannende und informative Vorträge, deren thematische Bandbreite größer nicht sein könnte. Die Diplompolitologin Iris Reus stellt in Ihrem Artikel die Gesetzgebung in den deutschen Bundesländern nach der Föderalismusreform I am Beispiel des Nichtraucherschutzgesetzes vor. Helena Preiß, Diplomwirtschaftsingenieurin, entwickelt in ihrem Artikel neue Modelle und Methoden von Dienstleistungen für die Logistikbranche. Alexandra Wolf, M.A., entführt die Leserinnen und Leser in die Welt des Green Man wie sie in der britischen Erzählprosa des 20. Jahrhunderts dargestellt wird. Diplompsychologin Ilona Weixelbaum stellt ein Training zur Teamreflexion vor und zeigt auf, in wieweit dieses Training den Teams auch zu mehr Erfolg verhilft. Die Vorteile einer prozessorientierter Unternehmensführung stellt die Diplomwirtschaftspädagogin Li Xiang in Ihrem Beitrag heraus

ISBN 978-3-86309-127-9



9 783863 091279

www.uni-bamberg.de/ubp/