

Intelligente Organisationen

Wie ein Unternehmen seinen IQ berechnen kann.

VON KLAUS NORTH* UND ALEXANDER PÖSCHL**

Der Begriff des intelligenten Unternehmens wird oft strapaziert. Was die Intelligenz einer Organisation ist, bleibt jedoch vielfach im Dunkeln. Im Folgenden wird analysiert, was ein intelligentes Unternehmen ausmacht und darauf aufbauend ein Intelligenztest für Organisationen vorgestellt.

Beginnen wir mit einigen Beispielen, welche die Bedeutung der unternehmerischen Intelligenz verdeutlichen:

Beispiel 1: Sie sind stolzer Besitzer eines neuen Mobiltelefons und versuchen nun die Bedienung zu lernen. Früher oder später kann die Bedienungsanleitung in aller Regel nicht mehr weiterhelfen, sodass Sie gezwungenermaßen zum Telefon greifen und die Servicenummer anrufen. Dort angekommen zeigt sich, dass die Ansprechpartner nicht wirklich weiterhelfen können. Ruft man mehrmals an, besteht die nicht geringe Wahrscheinlichkeit, dass man mehrere verschiedene Auskünfte bekommt. Ähnliches könnte beim Anruf im Call-Center einer Versicherung oder einer Fluggesellschaft geschehen. Wie steht es mit der Auskunftsfähigkeit des Unternehmens?

Beispiel 2: Ein Berater schreibt an einem Angebot und möchte herausfinden, ob bereits früher ähnliche Angebote für vergleichbare Kunden erarbeitet wurden. Projekte sind zwar in einer Datenbank dokumentiert, nicht aber Angebote, insbesondere solche nicht, die zu keinem Auftrag geführt haben. Wie steht es mit dem Erinnerungsvermögen der Organisation?

Beispiel 3: In der Endmontage fehlen immer wieder Zulieferteile. Durch einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit dem Zulieferer wird das Problem weitgehend behoben. Die Organisation stellt ihr Problemlösungsvermögen unter Beweis.

Mit Auskunftsfähigkeit, Erinnerungsvermögen und Problemlösefähigkeit sind bereits einige Merkmale der organisatorischen Intelligenz identifiziert.

Bevor wir uns mit der organisatorischen Intelligenz im Detail beschäftigen, ist es zunächst sinnvoll einmal darüber nachzudenken, was die Intelligenz einer Person ausmacht und dann der Frage nachzugehen, wie das Konstrukt der Intelligenz auf Organisationen übertragen werden kann.

Von der individuellen zur organisatorischen Intelligenz

Schlagen wir nach im Wörterbuch der Psychologie, so wird dort Intelligenz definiert als «die generelle Fähigkeit neue Aufgaben zu lösen, oder neue Aufgaben bewältigen zu können (Fröhlich 1993)». In seiner triarchischen Intelligenztheorie (Zimbardo und Gerrig 1996) betrachtet Sternberg das Denken und Problemlösen als Prozess, der mit den Abläufen in einem Computer vergleichbar ist. Intelligenz ist demnach davon abhängig, wie gut und wie schnell die einzelnen Komponenten dieser Prozesse ablaufen und wie sie funktionell miteinander verbunden sind. Dieses Intelligenzkonstrukt lässt sich auch auf Organisationen übertragen: Organisatorische Intelligenz entsteht durch das Zusammenwirken der Wissensträger. Im Gegensatz zu Sternberg beschreibt Gardner in seinem Modell sechs eigenständige Intelligenzformen (sprachliche, logisch-mathemati-



* PROF. DR. KLAUS NORTH,
Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft
(k.north@bwl.fh-wiesbaden.de).

** ALEXANDER PÖSCHL, Dipl. Betriebswirt.



sche, räumliche, musikalische, motorische Intelligenz und personale oder soziale Intelligenz) (Zimbardo und Gerrig 1996). Goleman ergänzt die rationalen Intelligenzkonzeptionen um die emotionale Intelligenz als ein Gradmesser für die soziale Anpassungsfähigkeit eines Individuums (Goleman 1997). Häufig werden intelligente Menschen mit den Attributen Selbstsicherheit, Erfolg und Redegewandtheit beschrieben. Man könnte also sagen, dass Eigenschaften, welche im sozialen und beruflichen Leben als vorteilhaft gelten, als Intelligenz empfunden werden.

Wie kann man nun die Brücke zur organisatorischen Intelligenz schlagen? Für Matsuda ist organisatorische Intelligenz gleichbedeutend mit der Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens unter der optimalen Ausnutzung der Ressourcen (Lehner 2000). Er betrachtet die organisatorische Intelligenz als Prozess und als Produkt. Während die Prozessebene zur Analyse von Organisationen und organisatorischen Entscheidungsprozessen dient, erfolgt unter der Produktebene die Anleitung für die integrierende Verbindung des organisatorischen Informationssystems. Dem Prozess der organisatorischen Intelligenz weist Matsuda die Wahrnehmungs-, Speicherungs-, Lern-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu. Matsudas Konstrukt ist geprägt von den Ansätzen der künstlichen Intelligenz. Individuelle Werte, Sozialisation und Kontexte als Treiber

organisatorischer Intelligenz bleiben weitgehend unberücksichtigt.

Gälweiler nennt als Messgröße für die organisatorische Intelligenz die Schnelligkeit und Qualität des Erkennens und Reagierens eines Systems auf Umweltentwicklungen. Das System ist umso intelligenter, je besser es laufend diese Aufgaben erfüllt (Gälweiler 1996). Nach Simon (Simon 1989) konkretisiert sich die organisatorische Intelligenz in der Fähigkeit überlebens- und entwicklungsgerechten Verhaltens. Eine intelligente Organisation ist nach Leavitt (McGill et al. 1996) dadurch gekennzeichnet, dass sie beim zweiten oder dritten Mal Probleme effektiver zu lösen vermag – d.h. schneller oder mit weniger Fehlern – als beim ersten Mal.

Für Oberschulte ist die organisatorische Intelligenz die Fähigkeit, neue Anforderungen oder Aufgaben zu bewältigen (Oberschulte 1996). Diese kann durch das Zusammenwirken von den Subkomponenten organisatorische Lernfähigkeit, organisatorisches Wissen und organisatorisches Gedächtnis erklärt werden (vgl. Abb.1).

Organisatorische Intelligenz äussert sich in der Geschwindigkeit und Qualität der Lösungsfindung. Das Verständnis von organisatorischer Intelligenz als Potenzial impliziert, dass sich diese Fähigkeit auf die Effektivität oder Effizienz der Organisation auswirken kann, jedoch nicht



Abb. 3: Kompetenzfeld A2: Antwortfähigkeit gegenüber Kunden
Beantworten Sie Anfragen rasch und vollständig?

1.	Wie beurteilen Sie Ihre Erreichbarkeit für den Kunden?	1	2	3	4	5
2.	Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeit, einfache Kundenanfragen sofort zu beantworten (z.B. Auftragsstatus, Angebot erstellen)?	1	2	3	4	5
3.	Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeit, komplexere Fragestellungen seitens Ihres Kunden zu beantworten?	1	2	3	4	5
4.	Wie beurteilen Sie die Qualität/Verlässlichkeit der Antworten? Erhält der Kunde immer die gleiche, inhaltlich korrekte Information?	1	2	3	4	5
5.	Wie beurteilen Sie die Wartezeit die einem Kunden abverlangt wird, die gewünschte Information zu erhalten.	1	2	3	4	5

Einstufungsschlüssel:
 1 = mangelhaft, weit unter dem Branchendurchschnitt
 2 = ausreichend, unter dem Branchendurchschnitt
 3 = befriedigend im Vergleich zu Wettbewerbern
 4 = gut, über dem Branchendurchschnitt
 5 = sehr gut, Branchenprimus

zwangsläufig auswirken muss. Aufgabenstellungen zu deren Lösung die organisatorische Intelligenz beiträgt, können sich gleichermaßen auf beliebige Aspekte der externen Umwelt oder organisationsinterner Gegebenheiten beziehen. Schliesslich kann organisatorische Intelligenz sowohl im Rahmen reaktiver Anpassung an die Umwelt als auch im Rahmen aktiver Gestaltung der Umwelt einen Beitrag leisten. So ist denkbar, dass aktuelle oder zukünftig erwartete Umweltaforderungen als gegeben hingenommen und infolgedessen Antworten im Hinblick auf eine erfolgreiche Anpassung an die Umwelt gesucht werden. Gleichermassen kann organisatorische Intelligenz zur Lösung von Fragestellungen beitragen, die sich mit der aktiven Beeinflussung gegebener oder zukünftiger Umstände befassen, um auf diese Weise Entwicklungen in eine für die Organisation günstige Richtung zu forcieren.

Fassen wir alle dargestellten Theorien zusammen, so werden für die organisatorische Intelligenz vor allem folgende Merkmale genannt:

1. Erkennen und Reagieren auf Umweltentwicklungen mit einer hohen Qualität und Schnelligkeit.
2. Lernfähigkeit, d. h. Probleme beim zweiten oder dritten Anlauf effektiver oder mit geringerer Fehlerquelle zu bewältigen.
3. Vernetzung zur Entwicklung höherwertiger Lösungen (Innovationen).

4. Erinnerungsvermögen, um Vergleiche zwischen früher und heute ziehen zu können.
5. Emotionale Intelligenz.

Ein Intelligenztest für Organisationen sollte idealerweise diese Merkmale beurteilen.

Ein Intelligenztest für Organisationen

Aufbauend auf den oben dargestellten Theorien organisationaler Intelligenz sieht unser Modell fünf übergeordnete Merkmale organisatorischer Intelligenz vor. Es sind die Kriterien Antwortfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Lernfähigkeit/Kreativität/Innovation, Erinnerungsvermögen sowie emotionale Intelligenz. Diese Merkmale konkretisieren sich für die Bereiche Märkte/Konkurrenten, Kunden, Produkte, Prozesse und Mitarbeiter. Es entsteht eine erste (vgl. Abb. 2) Intelligenzmatrix. Für jedes Feld ist eine Leitfrage formuliert, die eine erste grobe Einstufung ermöglicht. Der Intelligenztest ist durch seine Struktur anschlussfähig an die Balanced Scorecard, sodass erkannte Schwachstellen in Ziele und Massnahmen in dieser eingesetzt werden können.

Neben einer übergeordneten Leitfrage werden für jedes Kompetenzfeld fünf vertiefende Fragen gestellt. Abbildung 3 verdeutlicht die Vorgehensweise für das Kompetenzfeld Antwortfähigkeit gegenüber Kunden.

Abb. 2 Intelligenzmatrix einer Organisation

		A	B	C	D	E
		Antwortfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Lernfähigkeit/Kreativität/Innovation	Erinnerungsvermögen	Emotionale Intelligenz
1	Märkte/ Konkurrenten	Wie rasch und umfassend reagieren Sie auf neue Produkte der Konkurrenz?		Wie rasch und umfassend lernen Sie von Märkten bzw. Konkurrenten?		Wie gut sind Ihre Kundenkontakte zu Wettbewerbern und Branchenvereinigungen?
		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
2	Kunden	Beantworten Sie Anfragen rasch und vollständig?	Erkennen Sie Kundenprobleme, und lösen Sie diese rasch zur Kundenzufriedenheit?	Wie rasch und umfassend lernen Sie vom Kunden?	Ist rasch feststellbar, was Sie für Kunden in der Vergangenheit geliefert bzw. geleistet haben?	Sind Ihre Kundenbeziehungen von Vertrauen und Offenheit geprägt?
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Produkte		Erkennen Sie Produktprobleme frühzeitig, und lösen Sie diese rasch?	Sind Ihre Produkte eher «me-too» oder einzigartig?	Können Sie zurückliegende Produktentwicklungen nachvollziehen bzw. Know-how-Träger identifizieren?	
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4	Prozesse	Sind Sie über den aktuellen Bearbeitungsstand (z.B. Auftrags- oder Beschaffungsprozess) auskunftsfähig?	Erkennen Sie Prozessprobleme frühzeitig, und lösen Sie diese rasch und umfassend?	Verbessern Sie Ihre Prozesse systematisch?	Sind gute Lösungen («Best Practices») aus der Vergangenheit dokumentiert bzw. rasch zugänglich?	
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5	Mitarbeiter	Gibt die Unternehmensleitung wahrhaftige Antworten auf Fragen der Mitarbeiter?	Erkennen Sie persönliche Probleme der Mitarbeiter und tragen Sie zur Lösung bei?	Existiert eine offene, dynamische Firmenkultur, die Lernen und Mitdenken des einzelnen Mitarbeiters fördert?	Wird Wissen systematisch über Mitarbeitergenerationen weitergegeben?	Existiert eine starke Wertegemeinschaft, die Mitarbeiter und das Unternehmen verbindet?
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Stufen Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmenseinheit in Bezug auf die Branche/Wettbewerber oder die Gesamtorganisation ein.
 Skalenstufen: 1 = mangelhaft, weit unter dem Branchendurchschnitt 2 = ausreichend, unter dem Branchendurchschnitt
 3 = befriedigend im Vergleich zu Wettbewerbern/Branchen 4 = gut, über dem Branchendurchschnitt 5 = sehr gut, Branchenprimus

Zur Einstufung jeder Frage wurde eine fünfstufige Skala gewählt, die jeweils den Bezug zur Branche herstellt. Es ist jedoch auch eine andere Normierung des Tests möglich (z.B. Bezug auf andere Unternehmenseinheiten, Marktführer usw.).

Zur Beurteilung ist zunächst eine Selbsteinschätzung vorgesehen. Liegen Benchmarking-Studien vor, können diese zur Normierung herangezogen werden (z.B. Auftragsdurchlaufzeit im Branchenschnitt = 48 Stunden gegenüber eigener Durchlaufzeit von 36 Stunden). Die Selbsteinschätzung kann mit einer unabhängigen Sicht von aussen konkretisiert werden. So haben wir bei der Testentwicklung festgestellt, dass z. B. Selbstwahrnehmung und externe Sicht divergieren.

Nach der Beantwortung der Fragen erhält man ein Ergebnis in Form einer Punktzahl. Je höher diese ist, desto höher ist die organisatorische Intelligenz im Vergleich zu

Wettbewerbern oder dem Branchendurchschnitt ausgeprägt. Die maximal mögliche Punktzahl ist für alle 20 Intelligenzfelder identisch. Somit entsteht keine Gewichtung der einzelnen Felder, was jedoch branchenspezifisch angepasst werden kann, falls eines der Felder eine höhere Bedeutung hat. Die Summe aller Kompetenzfelder ergibt den organisatorischen Intelligenzwert. Hieraus ergibt sich eine max. Punktzahl von 500 Punkten (20 Kompetenzfelder x 5 Fragen x max. 5 Punkte). Die Berechnung des organisatorischen Intelligenzquotienten wird analog zum individuellen IQ anhand einer Standardnormalverteilung berechnet. Der Minimalwert wird bei 250, der Mittelwert bei 375 Punkten gesetzt. Was folgt ist die Berechnung der Abweichungswerte.

(Folgende Aussagen, bzw. Bewertungen werden abgeleitet: 495 – 500 Punkte = sehr gut, Branchenprimus, 460 – 493 Punkte = gut, über dem Branchendurchschnitt, 459 – 291 Punkte = be-

friedigend im Vergleich zu Wettbewerbern, 290 – 257 Punkte = ausreichend, unter dem Branchendurchschnitt, 256 - < 250 Punkte = mangelhaft, weit unter dem Branchendurchschnitt).

Für die Ermittlung der Organisatorischen Intelligenzquotient (OIQ) hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

1. Abgrenzung des Bezugsobjekts

Wollen Sie den Test für die gesamte Organisation, einzelne Abteilungen, Produktbereiche oder Prozesse durchführen

2. Normierung

Ermitteln Sie für jede Fragestellung der Kompetenzfelder Branchendurchschnitte.

3. Beurteilung der Leitfragen für jedes Kompetenzfeld

Selbsteinschätzung, entweder durch

- a) individuelle Beurteilung oder
- b) Gruppeneinstufung, z. B. in Besprechungen oder Workshops)

4. Lassen Sie gegebenenfalls den Test von Externen durchführen

Eine externe Sicht kann einen Kontrast zur Selbsteinschätzung bieten

5. Ermitteln Sie die Punktzahl pro Kompetenzfeld sowie den OIQ

6. Wo haben Sie Schwachstellen?

Legen Sie Ihre Ziele und Massnahmen Ihrer Intelligenzstruktur fest. Vielleicht erkennen Sie, dass es Zeit ist, mit systematischem Wissensmanagement zu beginnen.

Summary Viele Unternehmen beginnen Projekte zum Wissensmanagement ohne klare Fokussierung und fragen sich, wie Ergebnisse solcher Projekte messbar gemacht werden können. Der vorgestellte Intelligenztest für Organisationen ermöglicht, ausgehend von der Messung der «organisatorischen Intelligenz» gezielt Massnahmen zu ergreifen und deren Wirksamkeit zu beurteilen.

Literatur

- Fröhlich, W.D.** (1993): Wörterbuch zur Psychologie, München: dtv.
- Gälweiler, A.** (1986): Unternehmensplanung – Grundlagen & Praxis, Frankfurt/M.: Campus.
- Goleman, D.** (1997): Emotionale Intelligenz, München: dtv.
- Lehner, F.** (2000): Organisational Memory, München: Carl Hanser
- Fröhlich, W.D.** (1993): Wörterbuch zur Psychologie, München: dtv.
- McGill, M. E.; Slocum, J.W. Jr.** (1996): Das intelligente Unternehmen, Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
- Oberschulte, H.** (1996): Organisatorische Intelligenz, Berlin: Walter de Gruyter.
- Simon, V.** (1989): Soziale Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Gabler Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (1996): Psychologie, Heidelberg:
- Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J.** (1996): Psychologie, Berlin, Heidelberg, New York: Springer. Springer.