DYNAMIKROBUST
Komplexität in Gebrauch

Studie

Vom Wissen zum Können
Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung

Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis

Dr. Gerhard Wohland
Judith Huther-Fries
Matthias Wiemeyer
Dr. Jörg Wilmes

Diese Studie ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Veröffentlicht durch avano AG, Stuttgart

www.avano.com

Vom Wissen zum Können
Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung

Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis

September 2004

Dr. Gerhard Wohland
Judith Huther-Fries
Matthias Wiemeyer
Dr. Jörg Wilmes

Inhaltsverzeichnis

1	**Ergebnisse der Studie**	11
2	**Vorab**	15
2.1	**Zur Gliederung der Studie**	19
3	**Die Idee der Studie**	21
4	**Taylorismus - Aufstieg und Fall einer genialen Idee**	25
4.1	**Die Folgen der Globalisierung**	28
4.1.1	Die Taylor-Wanne	29
4.1.2	Kollaps der Steuerung	30
4.1.3	Die Taylor-Reserve	32
4.2	**Transformation tayloristischer Organisation**	33
4.3	**Zentrum / Peripherie**	35
5	**Problem-Transformation - eine Idee für Beratung**	37
5.1	**Dualität von Problemen**	38
5.2	**Verwandtschaft im Komplexen**	39
5.3	**Die Problem-Transformation**	40
5.3.1	Die Schritte	40
5.3.2	Die Rolle der Methoden	41
5.3.3	Der Nutzen der Problem-Transformation	42
6	**Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung (Thesen)**	45
6.1	**Kultur**	47
6.1.1	Werte-Kultur statt Verhaltens-Kultur	47
6.1.2	Können statt Wissen	49
6.1.3	Erkenntnis statt Moral	50
6.1.4	Stil statt Norm	52
6.1.5	Prinzipien statt Regeln	52
6.1.6	Gelassenheit statt Hektik	53
6.1.7	Offenheit statt Geheimnis	54
6.1.8	Theorie statt Methode	54
6.1.9	Machen statt machen lassen (Die Rolle externer Berater)	55
6.2	**Personalmanagement**	55
6.2.1	Motivation statt Motivierung	55

6.2.2 Interessenmanagement statt Belohnungssysteme 56
6.2.3 Talentförderung statt Skill-Management 57
6.2.4 Meister / Schüler statt Lehrer / Schüler-Verhältnisse 58
6.3 Organisation & Führung 59
6.3.1 Externe statt interne Referenzen 59
6.3.2 Führung statt Steuerung 60
6.3.3 Visionär statt Vision 61
6.3.4 Interessenmanagement statt Kontrolle 61
6.3.5 Widerständigkeit statt Gehorsam 62
6.3.6 Flexibilität statt Planung 63
6.3.7 Schutzräume statt Transparenz 63
6.3.8 Föderativ statt gesteuert 64
6.4 EDV 65
6.4.1 Tabuzonen statt Freibrief 65
6.4.2 Neutralität statt Flexibilität 65
6.4.3 Werkzeug statt Korsett 66
6.4.4 Medium statt Isolation 66
6.4.5 Daten-Hoheit statt Integration 67

7 Zu den Besuchsberichten 69

7.1 Zwei Typen von Höchstleistung 71
7.2 Struktur eines Berichtes 72
7.3 Die elf Hauptthesen zur Studie 73

8 Die Besuchsberichte 77

8.1 Management Centrum Schloß Lautrach (MCSL) 78
Kulturgymnastik für dynamik-geplagte Unternehmen
8.1.1 Erkenntnis 78
8.1.2 Thesen-Prüfung und Bericht 79
8.1.3 Portrait 81
8.1.4 Historie 82
8.2 Mettler-Toledo, Albstadt 83
Höchstleistung nach Ausscheiden ihres Stifters
8.2.1 Erkenntnis 83
8.2.2 Thesen-Prüfung 84
8.2.3 Bericht 87
8.2.4 Portrait 88
8.2.5 Historie 88

8.3	**MEVACO - Gruppe**	89
	Seitenwindempfindlichkeit: Risiko durch Mischung von Kulturinseln	
8.3.1	Erkenntnis	89
8.3.2	Prüfung der Thesen	90
8.3.3	Bericht	90
8.3.4	Portrait	91
8.3.5	Historie	92
8.4	**M+W Zander Facility Engineering GmbH, Stuttgart**	93
	Transmethodisches Management von Groß-Projekten	
8.4.1	Erkenntnis	93
8.4.2	Prüfung der Thesen	93
8.4.3	Bericht	93
8.4.4	Portrait	95
8.4.5	Historie	95
8.5	**Nokia Networks**	96
	Talentbasiertes Personal-Management	
8.5.1	Erkenntnis	96
8.5.2	Prüfung der Thesen	96
8.5.3	Bericht	97
8.5.4	Portrait	98
8.5.5	Historie	99
8.6	**Polyfelt, Linz**	99
	Wissensmanagement als Höchstleistung	
8.6.1	Erkenntnis	100
8.6.2	Prüfung der Thesen	101
8.6.3	Bericht	101
8.6.4	Portrait	103
8.6.5	Historie	130
8.7	**Schindler, Parent & Cie**	104
	Vertrauen als Produktions-Werkzeug für Ideen	
8.7.1	Erkenntnis	104
8.7.2	Prüfung der Thesen	105
8.7.3	Bericht	105
8.7.4	Portrait	108
8.8	**Schweizer Rückversicherung (SwissRe)**	109
	Kulturell basiertes Wissensmanagement	
8.8.1	Erkenntnis	109
8.8.2	Prüfung der Thesen	109
8.8.3	Bericht	110

8.8.4	Portrait	112
8.8.5	Historie	112
8.9	**Tenovis GmbH & Co.KG: Tenovis Campus**	113
	Innovatives Wissensmanagement im Service	
8.9.1	Erkenntnis	113
8.9.2	Prüfung der Thesen	115
8.9.3	Bericht	115
8.9.4	Portrait	117
8.9.5	Historie	118
8.10	**W.L. Gore & Associates GmbH**	119
	Innovation als Alltag	
8.10.1	Erkenntnis	119
8.10.2	Prüfung der Thesen	120
8.10.3	Bericht	121
8.10.4	Portrait	122
8.10.5	Historie der Innovationen	124
8.11	**X/Y KG (anonymisiert)**	125
	Seitenwind-Empfindlichkeit oder Fusion als Risiko	
8.11.1	Erkenntnis	126
8.11.2	Prüfung der Thesen	126
8.11.3	Bericht	127
8.11.4	Portrait	129
8.11.5	Historie	129
8.12	**Weltbekanntes schwäbisches Industrieunternehmen**	130
	Zentral-Kultur für dezentrale Höchstleistung	
8.12.1	Erkenntnis	130
8.12.2	Prüfung der Thesen	131
8.12.3	Bericht	131
8.12.4	Portrait	133
9	**Anhang**	135
9.1	**Wer die Studie gemacht hat**	136
9.1.1	Projektteam	136
9.1.2	Weitere Autoren	136
9.1.3	Lektoren	136
9.1.4	Sponsoren	136
9.1.5	Mit Rat oder Tat unterstützt von:	136
9.2	**Statistik**	137

9.3 Erläuterung und Einladung für interessierte Unternehmen 137
9.4 Allgemeine Systemtheorie 143
9.4.1 Systeme 144
9.4.2 Kommunikation 146
9.5 Unterscheidungen 147
9.5.1 Lebendig / tot 148
9.5.2 Komplex / kompliziert 149
9.5.3 Information / Daten 151
9.5.4 Theorie / Praxis 152
9.5.5 Schnittstellen (symmetrisch / asymmetrisch) 152
9.5.6 Kunde / Lieferant 153
9.5.7 Unternehmen und Markt 154
9.5.8 Externe / interne Referenz 155
9.5.9 Prozess / Struktur 155
9.5.10 Vision / Strategie / Ziel 157
9.5.11 Werte / Verhalten / Kultur 158
9.5.12 Kernkompetenz / Schalenkompetenz 159

10 Glossar 161

10.1 Duale Wertschöpfung 162
10.2 Entscheidungen 163
10.3 Erkenntnis 164
10.4 Fehler 164
10.5 Irritation und Idee 164
10.6 Kompetenz 165
10.7 Wertschöpfung 165
10.8 Symbolische Tat 166
10.9 Symmetrisierung von Schnittstellen 166
10.9.1 Outsourcing von Schalen-Kompetenz 166
10.9.2 Symmetrisierung interner Schnittstellen 167
10.10 Transmethodisches Projektmanagement (TmPM) 168
10.11 Vertrauen 168
10.12 Widerständigkeit 169

11 Kommentierte Literaturliste 171

11.1 Themenauszug aus der Literaturliste 172
11.1.1 Einführung in die Systemtheorie 172
11.1.2 Industrieorganisation und Technik 173

11.1.3 Chaostheorie 174
11.1.4 Transmethodisches Projektmanagement 174
11.1.5 Wissensmanagement 175
11.1.6 Organisationsentwicklung 175
11.1.7 Management 176
11.2 Literaturliste (gesamt) 178

1 Ergebnisse der Studie

Ergebnisse der Studie

Die vorliegende Studie setzt sich mit dem Phänomen der Höchstleistung in Unternehmen auseinander. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- **Basis von Höchstleistung ist Können, nicht Wissen**

Alle elf Haupt-Thesen wurden von unseren Gesprächspartnern bestätigt. Auch und besonders die 1. These: “Können statt Wissen”. In Zukunft kann davon ausgegangen werden, dass die in Kapitel 6 vorgestellten Thesen die wesentlichen Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung erfassen.
Die vermuteten Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung sind richtig!

- **Ohne Theorie bleibt’s dunkel**

Die Berichte zeigen, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg zum Erfolg gefunden hat. Die Studie bestätigt, dass die Vielfalt des Erfolges durch gemeinsame Merkmale verbunden ist. Die verschiedenen Bäume gehören zum selben Wald.
Die gemeinsame Basis wird erst durch Abstraktion sichtbar. Das Werkzeug für Abstraktion ist Theorie. Erst eine leistungsfähige Theorie erzeugt aus Beobachtung neue Erkenntnisse über die Prinzipien der Höchstleistung.
Theorie ist ein wichtiges Werkzeug für moderne Beratung.

- **Höchstleistung ist empfindlich gegen “Seitenwind”**

Höchstleister sind für die Herausforderungen hohen Wettbewerbsdrucks und gestiegener Marktdynamik gut gerüstet. Störungen der kulturellen Basis ihrer Höchstleistung verkraften sie dagegen nur schwer. Dies liegt daran, dass sie über ihr Können zu wenig wissen. Fusion oder Aufkauf zum Beispiel kann Höchstleistung zerstören. Wer seine Schätze nicht kennt, kann sie nicht verteidigen.
Hier ist Potenzial für innovative Beratung.

- **Der Bedarf an neuem Denken ist groß**

Im Rahmen der Studie haben wir Kollegen und Kunden eingeladen, sich

mit der Idee und den ersten Ergebnissen der Studie zu befassen. Die Resonanz auf diese Veranstaltungen war sehr gut und die engagierte Diskussion lehrreich für alle Beteiligten. Das Interesse hält bis heute an.
Hier entstehen neue Marktchancen für moderne Beratung.

- **Unser Rat**

Die Erkenntnisse der Studie münden in einen Rat an unsere Kunden und Kollegen: Die hohe Dynamik globaler Märkte hat die Welt der Wertschöpfung verändert. Diese neue Welt ist zu komplex um sie, wie gewohnt, methodisch zu beherrschen. Die Studie zeigt, dass es trotzdem möglich ist, sich in dieser Welt erfolgreich zu bewegen. Dazu ist allerdings Verstehen auf Basis neuen Denkens notwendig. Ansonsten bleiben Erfolge auf Genies oder glückliche Zufälle angewiesen.
Innovation in der Beratung ist notwendig und möglich.

2 Vorab

Vorab

Der Untersuchungsgegenstand dieser Studie sind Unternehmen, denen der Umgang mit Herausforderungen leicht fällt, die der großen Mehrzahl aller Un-ternehmen nahezu unlösbare Schwierigkeiten bereiten. Gemeint sind die Fol-gen steigender Wettbewerbsintensität und Veränderungsdynamik moderner globaler Märkte: Planungshorizonte nehmen ab, Produktlebenszyklen werden kürzer, Kundenanforderungen individueller. Diesen Zusammenhang nennen wir "Dynamikproblem".

Wir haben Ausnahme-Unternehmen kennen gelernt, die das Dynamikproblem nicht nur aushalten, sondern in den neuen Anforderungen geradezu baden. Solche Unternehmen nennen wir "Höchstleister". Höchstleistung hat in dieser Studie also eine ganz spezifische Bedeutung: Die souveräne Bewältigung des Dynamikproblems. Andere Formen von Höchsleistung werden hier nicht betrachtet.

Unsere Untersuchungsergebnisse haben eine Reihe ungewöhnlicher Befun-de an den Tag gebracht, die wir hier vorstellen möchten. Vorher ist allerdings ein Dilemma zu lösen: Wir haben für die Untersuchung des Höchstleistungs-Phänomens eine andere theoretische Basis als die klassische Betriebswirtschaftslehre[1] benutzt.

Die Anfänge der hier benutzten "Allgemeinen Systemtheorie" reichen 40 Jah-re zurück. Im Themenbereich der Organisation von Unternehmen ist sie aller-dings erst in den letzten Jahren "aufgefallen". Wir können diese Denkweise also nicht als allgemein bekannt voraussetzen. Dennoch können wir nicht erwarten, dass die Leser bereit sind, eine umfangreiche theoretische Einführung zu lesen, bevor der Text zu seinem eigentlichen Thema kommt. Wir lösen die-ses Dilemma, indem wir auf eine Einführung verzichten, gleichzeitig aber zen-trale Begriffe in grau hinterlegten Kästen im Text (s.u. das Beispiel „Unterschei-dungen") kurz erläutern und immer wieder Querverweise→( ) auf Kapitel ein-fü-

1) Gemeint ist die auf die Arbeit von Frederick Winslow Taylor zurück gehende moderne Arbeitswissenschaft, der Taylorismus. (→ 4)

gen, in denen weitere Erläuterungen gefunden werden können.

Ein einführender Hinweis zu der benutzten “Allgemeinen Systemtheorie” sei erlaubt. Die Theorie setzt nicht so sehr auf die Definition einzelner Begriffe, sondern auf die Einführung von Unterscheidungen, die durch Begriffspaare repräsentiert werden. Zweck von Unterscheidungen ist es, Zusammenhänge sichtbar zu machen, die ohne Unterscheidung unsichtbar blieben. Für den Alltagsgebrauch sind exakte Unterscheidungen nutzlos. Humor z.B. basiert sogar oftmals auf dem Spiel mit unscharfen Begriffen. Wie sich zeigen wird, ist das Phänomen Höchstleistung jedoch nur mit Hilfe genauer Unterschei-dungen gedanklich zu fassen.

Unterscheidungen

Die Bedeutung von Unterscheidungen lässt sich am Beispiel von Masse und Gewicht veranschaulichen: Masse ist ein Maß für die Menge an Materie in einem Gegenstand. Gewicht ist ein Maß dafür, wie stark die Schwerkraft an diesem Gegenstand zieht. Wäre das Problem eines Übergewichtigen sein Gewicht, dann würde ein Aufenthalt auf dem Mond sein Problem lösen. Dort wiegt er weniger, weil die Schwerkraft geringer ist. Die Unterscheidung macht sichtbar: Wer über Übergewicht klagt, hat in Wahrheit Übermasse. Er muss Masse, nicht Gewicht verlieren, um das Problem zu lösen. (→ 9.5)

Sollten Sie es genauer wissen und sich mit den theoretischen Grundlagen intensiver vertraut machen wollen, empfehlen wir Ihnen, im Anhang nachzulesen. Dort findet sich eine Einführung in die Systemtheorie (→ 9.1), eine Darstellung wichtiger Unterscheidungen (→ 9.5) und ein kommentiertes Literaturverzeichnis (→ 11).

Die Erkenntnisse unserer Höchstleister-Untersuchungen nutzen wir für Inno-vation in der Beratung. Moderne Beratung unterscheidet sich ebenso wie mo-derne Organisation von ihren konventionellen Vorläufern. Das Unterscheiden-de liegt jedoch nicht in dem Bekenntnis zu neuen Beratungsmoden á la lean production, das fraktale, das lernende oder das virtuelle Unternehmen. Eine weitere Runde auf dem Methodenkarussell löst nicht die Probleme konventio-neller Organisation in dynamischer Umgebung. Dennoch dreht sich das Ka-russell mit unverminderter Geschwindigkeit weiter. Ständig werden neue Rezepte erfunden und von ratlos gewordenen Managern aus Mangel an Alterna-tiven mit großer Kraftanstrengung “umgesetzt”.

Diesem zeitraubenden Theater liegt der Irrtum zu Grunde, dass moderne Or-ganisation lediglich ein neues Modell von Taylors Erfindung ist und moderne Beratung daher nur die passenden Methoden zuliefern müsste.

Moderne Beratung im Kontext des Dynamikproblems ist anders. Sie ist kon-kret, Theorie-basiert und Problem-bezogen. Ihre Lösungen sind nie vom einen auf den anderen Kunden übertragbar. Nur Prinzipien und Erkenntniswerkzeu-ge können wiederverwendet werden. Projekterfahrungen werden nicht zum Entwickeln neuer Beratungsmethoden benutzt, sondern nur in der Weise “wie-der verwendet”, dass sie den für Problemlösungen nutzbaren Erfahrungsschatz der Berater bereichern (→ 5).

2.1 Zur Gliederung der Studie

Kapitel 1 **“Ergebnisse der Studie”**
Vermutungen, die durch die Studie bestätigt sind.

Kapitel 2 **“Vorab”**
Was man über die Studie wissen sollte.

Kapitel 3 **“Die Idee der Studie”**
Warum wir die Studie gemacht haben.

Kapitel 4 **“Taylorismus - Aufstieg und Fall einer genialen Idee”**
Wie es früher war. Wie es heute ist.

Kapitel 5 **“Problem-Transformation - eine Idee für Beratung”**
Die Konsequenzen für moderne Beratung.

Kapitel 6 **“Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung (Thesen)”**
Was Höchstleister gemeinsam haben.

Kapitel 7 **“Zu den Besuchsberichten”**
Wie wir die Besuche bei den Höchstleistern vorbereitet haben.

Kapitel 8 **“Die Besuchsberichte“**
Was wir von den Höchstleistern zu berichten haben.

Kapitel 9 **„Anhang“**
Erläuterungen zur Konzeption der Studie und zu ihrer theoretischen Grun dlage, der „Allgemeinen Systemtheorie“

Kapitel 10 **“Glossar”**
Erläuterungen zu ungewöhnlichen oder ungewöhnlich benutzten Begriff en.

Kapitel 11 **“Kommentiertes Literaturverzeichnis“**
Fährten zur weiteren Verfolgung für besonders interessierte Leser.

3 Die Idee der Studie

Die Idee der Studie

Höchstleister haben wenig Bedarf für Beratung. Daher ist es für einen Unter-nehmensberater ein seltenes Glück, solche Unternehmen kennen zu lernen. Geschieht es doch einmal, löst die Begegnung zunächst ungläubiges Stau-nen aus. Das Leistungsniveau beeindruckt und viele "bewährte" Vorgehens-weisen scheinen auf den Kopf gestellt. Erklärungsversuche führen anfangs oft ins Leere. Erst wenn man mehrere dieser Ausnahme-Unternehmen gesehen hat, ergeben sich Verdachtsmomente in Bezug auf die allen Höchstleistern gemeinsamen Prinzipien.

Solche Verdachtsmomente haben zur Formulierung einer Reihe von Thesen zur Höchstleistung geführt. Unsere Studie validiert diese Thesen. Die Haupt-these lautet: Bei hoher Dynamik verlagert sich die Basis von Höchstleistung vom Wissen zum Können. Wissen ist erfragbar, Können nicht. Das Können eines Unternehmens ist auch von diesem selbst meist nicht zutreffend be-schreibbar.

Können / Wissen

Wissen ist eine Meinung, der nicht widersprochen wird. Fakten sind Wissen mit großer kommunikativer Reichweite. Damit eine Meinung als Wissen gesetzt wer-den kann, muss sie Thema von Kommunikation sein können. Sie muss also explizierbar sein.
Können ist die Fähigkeit, problemlösend zu handeln. Es besteht aus eingeübten Reflexen, ist implizites, also unsichtbares Wissen. Auch sein Besitzer erkennt Können erst an seiner Wirkung. Man kann über Können kommunizieren, aber Können selbst ist nicht kommunizierbar. Können ist komplex, Wissen ist trivial. (→ 6.1.1)

Unternehmen mit Spitzenleistungen handeln meist viel klüger, als sie denken oder darüber reden können. Auch sie haben zur Beschreibung

ihres Tuns nur die Begriffe tayloristischer Organisationstheorie (→ 4) zur Verfügung. Mit tayloristischen Begriffen lassen sich die Elemente dynamischer Organisation jedoch nicht (richtig) beschreiben. Die entscheidenden Unterschiede ihrer Arbeitsweise können daher auch die Höchstleister oft nicht in Worte fassen.

Wer selbst nur wenig über seine Höchstleistung weiß, kann nicht einfach da-nach befragt werden. Wir haben daher unsere Thesen erläutert und nach Zu-stimmung oder Widerspruch gesucht. Dabei ging es darum, die Thesen zu erläutern, nicht aufzuschwatzen. Eine These, die nicht zutrifft, ist mindestens so lehrreich wie eine, die zutrifft. Nicht nur die Bestätigung einer Erwartung, sondern auch deren Widerlegung ist eine Erkenntnis.

Die Validierung der Thesen bedeutet, dass der Gesprächspartner Neues über sein Unternehmen lernt und nun darüber erzählen kann. Es geht also nicht um den Transfer von Wissen, sondern um die Erzeugung neuen Wissens über das Können des Höchstleisters. Von diesem Ergebnis profitieren beide Seiten. Der Berater nutzt die validierten Thesen zur Erzeugung von Innovation in der Beratung (→ 5). Der Höchstleister kann aus dem neu erworbenen Wissen über sein Können neues Können erzeugen.

4 Taylorismus

Aufstieg und Fall einer genialen Idee

Taylorismus
Aufstieg und Fall einer genialen Idee

Die besonderen Merkmale moderner Höchstleistungs-Unternehmen lassen sich am leichtesten verstehen, wenn sie als organisatorische Reaktion auf Veränderungen in der Marktumgebung betrachtet werden. Aus dieser Perspek-tive erschließt sich auch, wieso die Benutzung tay-loristischer Theorie bis heu-te so weit verbreitet ist und warum sie oft in gefährliche Denkfallen führt.

Der aus einer Quäkerfamilie stammende amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915) gilt als Begründer der mod-ernen Arbeitswissen-schaft und als Schöpfer eines der erfolgreichsten Konzepte industrieller Ferti-gung, des so genannten “Taylorismus”.

Zu Taylors Zeiten war der vorherrschende Organisations-Typ für Pro-duktions-unternehmen die Manufaktur: Eine Zusammenfassung von qualifizierten Hand-werkern mit eigenen Methoden und Werkzeugen. Ein hoch-komplexer Organi-sations-Typ mit relativ niedriger Produktiv-ität, aber geeignet für lokal begrenz-te Märkte, die den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität abverlangten. Fertigung kleiner Serien und Orientierung am Kunden waren für die Manufak-tur kein Problem.

> **Kompliziert / komplex**
> Kompliziertheit ist eine Beziehung zwischen einem Beobach-ter und dem Gegen-stand seiner Beobachtung. Ein Sachver-halt ist kompliziert, wenn das zur Verfü-gung stehende Wis-sen zum Verstehen nicht ausreicht.
> Komplexität ist ein Maß für das Überraschungspotenzial leb-endiger Systeme. Unternehmen mit komplexerer Organisa-tion sind flexibler als andere, da sie sich auf überraschende Veränderungen in ihrer Marktumgebung leichter einstellen können. (→ 9.5.2)

Ende des 19. Jahrhunderts wandelte sich der lokal dynamische Bin-

nenmarkt der USA. Durch billige Transportwege entstanden große träge Märkte, die fast beliebig aufnahmefähig für billige Massengüter waren. Für diese neuen Märkte war die Manufaktur unnötig komplex. Die Branchen der Konsum- und Investi-tionsgüterindustrie in den USA versuchten, die Chancen der neuen Märkte zu nutzen, was jedoch kaum gelang. Taylors Hauptwerk “Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung” (→ 11, Literaturliste) war eine Reaktion auf diese Situation. Die bis dahin fast nur technischen Anstrengungen wurden er-weitert um den wissenschaftlich fundierten Produktionsfaktor “Organisation”. Taylor präsentierte ein Konzept, das den Horizont der üblichen technologisch basierten Strategien sprengte. Er bestand auf wissenschaftlicher Vorgehensweise auch auf dem Feld der Arbeitsorganisation. Seine Grundsätze fasste er in fünf Schritten zusammen:

1. Auswahl weniger Werker, die eine Arbeit am besten tun
2. Beobachtung und Dokumentation ihrer Arbeitsschritte
3. Auswahl der jeweils schnellsten Schritte durch Messung mit der Stoppuhr
4. Weglassen nutzloser Schritte
5. Zusammensetzen des neuen Arbeitsprozesses aus den jeweils schnellten Schritten

Kurz: Nicht mehr der qualifizierte Werker gestaltet seine Arbeit, sondern der “Wissenschaftler”. Er erforscht die Arbeitsweise der Besten und leitet daraus einen optimalen Arbeitsablauf für alle ab. Dieses tayloristische Kernprinzip des “best practice” gilt bis heute als modern und ist immer noch weit verbreitet. Das Verblüffende und Geniale an Taylors Idee war der Umstand, dass gerade das Weglassen menschlicher Fähigkeiten wie Intelligenz, Phantasie und In-itiative aus der unmittelbaren Produktion die Produktivität deutlich steigerte. Er reduzierte damit die überflüssig gewordene Komplexität der Manufaktur auf ein Niveau, das den trägen Massenmärkten angemessen war.

Basis dieses enormen Erfolges ist nicht Menschen verachtende Unter-drük-kung, sondern im Gegenteil ein bis heute wirksamer sozialer Kon-sens - er lautet: 'Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps'. Ein Werker kann für acht Stunden am Tag auf seine sonst üblichen demokratischen Rechte verzichten, ohne dadurch in seiner Menschenwürde verletzt zu sein. Der Begriff der "Frei-zeit" als Gegenpol zur Arbeitszeit entstand in dieser Zeit und vor diesem Hin-tergrund.

Die Reduktion der Komplexität auf ein den trägen Massenmärkten an-gemes-senes Niveau steigerte die Produktivität innerhalb zweier Gen-erationen auf das hundertfache

4.1 Die Folgen der Globalisierung

Bis in die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts waren tayloristische Prinzip-ien der Organisation unschlagbar effizient. Dies änderte sich, als die Märkte globaler wurden.

Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließ-lich global, ist seine Ausbreitung zu Ende. Es wird eng. Globale Märkte sind eng, weil sie ihren Ausdehnungsraum so weitgehend aus-geschöpft haben, dass sich die Marktteilnehmer nicht mehr aus-weichen kön-nen.

Enge durch Globalisierung

Mit der Globalisierung von bisher lokalen Märkten wird meist die Vorstellung von wachsender Weite verbunden. Internationale Logistik über große Entfernungen, Mehrsprachigkeit oder weltweit vernetzte EDV sind typische Themen.
Hier ist aber ein anderer Aspekt wichtig. Er kann auch im Biologie-Labor beob-achtet werden. Wenn eine wachsende

> Population von verschiedenen Mikroben den Nährboden einer Petri-Schale schließlich ganz bedeckt, wird es eng. Die Lebensbedingungen verändern sich. Plötzlich sind die giftigen den schnell wach-senden Pilzen überlegen. Sie erobern neuen Lebensraum, weil es eng ist. Die anderen werden gehemmt oder sterben ab.

Die Enge verändert die Lebensbedingungen. Im “globalen Käfig” ist kreative Wendigkeit, also Dynamik, wichtiger als Größe und minimale Kosten. Jetzt stammt der Marktdruck von sehr flexiblen Unternehmen, die ihre Konkurren-ten ständig mit überraschenden Ideen belästigen, selbst aber gegen Überra-schungen robust sind. Dieser Marktdruck, oft auch irreführend als Preis-, Ter-min-, oder Kundendruck bezeichnet, fällt nicht vom Himmel. Er wird stets von Wettbewerbern erzeugt, denen irgendetwas leichter fällt als den unter Druck gesetzten Unternehmen. Nur ein Kundenwunsch, der anderswo erfüllt wird, setzt alle anderen Unternehmen unter Druck, ihr Leistungsangebot anzupas-sen. Marktdruck ist ein sicherer Hinweis, dass es Konkurrenten gibt, die schon besser funktionieren. Unternehmen mit konventioneller Organisation können sich in dieser Umgebung nur mit großer Mühe halten. Langfristig geraten sie in Existenz bedrohende Bedrängnis.

4.1.1 Die Taylor-Wanne

Die Manufaktur zu Taylors Zeiten bewegte sich in relativ engen Märkten mit hoher Kundenorientierung. Sie war unnötig komplex für die damals entstehen-den Massenmärkte. Die Reduktion organisatorischer Komplexität konnte da-her beeindruckende Produktivitätsfortschritte hervorbringen.

Lebendig / tot

Lebendige Systeme beziehen sich auf ihre Umwelt, indem sie aus einer Vielzahl möglicher Operationen eine auswählen, die weder notwendig noch beliebig ist. Für die Auswahl benutzen sie das Medium Sinn.
Toten Systemen fehlt die Kontingenz sinnvoller Auswahl. Ihre Operationen sind entweder streng kausal verknüpft oder folgen zufällig aufeinander. (→ 9.5.1)

Spätestens seit den 90er Jahren verlangt die globalisierte Umgebung den Unternehmen wieder neue Tugenden wie Wendigkeit, Veränderungsrobustheit oder Innovationskraft ab. Es wird erforderlich, die Komplexität der Organisati-on wieder auf das Niveau der Manufaktur anzuheben.

Die nachfolgende Grafik illustriert die Absenkung und den Wiederanstieg der organisatorischen Komplexität als Reaktion auf Veränderungen in der Komple-xität der Marktumgebung.

Bis 1900 dominiert die Manufaktur. Dann entstehen neue Märkte für Massen-produkte. Die Komplexität der Märkte sinkt. Der Taylorismus senkt die Kom-plexität der Wertschöpfung und passt sie dadurch der neuen Situation an. Die Produktivität steigt um das Hundertfache. Die Globalisierung steigert die Kom-plexität wieder. Unternehmen, die tayloristisch bleiben, kommen unter Markt-druck, den die neuen komplexen Höchstleister erzeugen.

4.1.2 Kollaps der Steuerung

Tayloristische Organisation nutzt die Trennung von wertschöpfender und nicht wertschöpfender (parasitärer) Arbeit zur Reduktion von Komplexität. Diese “Befreiung” der Wertschöpfung steigert die Produk-

tivität. Allerdings verlieren die Wert-Prozesse ihren eigenen Markt-Kontakt und werden blind für den öko-nomischen Sinn der eigenen Tätigkeit. Sie brauchen die Ermahnung zur Kun-den-Orientierung und als “Blindenhund” eine zentrale operative Steuerung. Das war in der Manufaktur noch anders. Der Meister hatte häufig direkten Kontakt zu seinen Kunden. Er vereinbarte die Details des Auftrags und erhielt Rück-meldungen bei Auslieferung und auch später über den laufenden Gebrauch des Produktes. Daher konnte er stets selbst beobachten, wovon die Kunden-zufriedenheit abhing und welche neuen Ideen die Attraktivität seines Angebo-tes steigern könnten.

Die zentrale Steuerung tayloristischer Systeme besteht aus dem Management und den zugeordneten indirekten Bereichen wie Verwaltung, Lagerung, Trans-port und Kontrolle. Solange die Marktumgebung konventionell bleibt, ist der zusätzliche Aufwand für diese zentrale Steuerung viel kleiner als die dadurch erzielbare Steigerung des Gewinns.

Führung / Steuerung

Die Einflussnahme der Zentrale auf die Wertschöpfung kann durch Steuerung oder Führung geschehen. Steuerung geschieht durch Erlass zentraler Handlungs-vorgaben. In statischer Umgebung und bei Vorliegen eines Wissensvorsprunges der Zentrale ist Steuerung effizient.
In moderner Organisation entsteht peripheres Gegenwissen durch Selbstorgani-sation. Die Zentrale verliert ihren Wissensvorsprung. Steuerung muss durch Füh-rung ergänzt werden. Führung bedeutet konstruktive Störung von Selbstorgani-sation. (→ 6.3.2)

In flexibler Marktumgebung ändert sich diese Situation: Je beweglicher

der Markt, desto größer wird der Aufwand für konventionelle Steuerung. Im weit-läufigen und dünn besiedelten Terrain starrer Märkte kommt der Blindenhund noch gut voran. Im dichten Gedränge moderner Märkte ist jedoch ständig Rush Hour.

Die Beweglichkeit der Märkte ist inzwischen so groß, dass jede konventionelle Steuerung überlastet wird und entsprechend anschwillt (Wasserkopf). Im Grenzfall wird die gesamte Wertschöpfung bereits intern verbraucht. Die Steue-rung wird zum lebensbedrohenden Parasiten.

In dynamischer Marktumgebung verwenden auch die besten konventionellen Organisationen bis zu 80% ihrer Arbeitszeit für Wert verbrauchende Tätigkei-ten.

4.1.3 Die Taylor-Reserve

Diese für überlastete Taylor-Unternehmen typische Verschwendung durch in-ternen Wertverbrauch wird in Japan als “Muda” bezeichnet. Umgekehrt kann diese Verschwendung als Reserve, als Taylor-Reserve betrachtet werden. Die konventionelle Rasenmäher-Methode zur Senkung der indirekten Kosten löst das Problem nicht auf Dauer. Irgendwann ist der Rasen zu kurz, um wei-ter gemäht werden zu können. Die Kosten jedoch sind immer noch um Grö-ßenordnungen zu hoch.

Auch die übliche Aufrüstung konventioneller Zentralsteuerung durch EDV-Sy-steme kann das Problem nicht lösen. EDV-Systeme können nur Daten bereit-stellen, nicht die benötigte Information erzeugen.

Daten / Informationen

Daten sind formale Strukturen. Nur sie können gespeichert, transportiert und von Computern verarbeitet werden.

> Information ist ein Ereignis im Bewusstsein einer Person. Sie kann weder trans-portiert noch gespeichert werden. Nur verstandene Daten können Information auslösen. Zu viele Daten sind weniger Information. (→ 9.5.3)

Nur Organisationsformen, die ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wert-schöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den Zeit raubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen zu reagieren.

Das Management der neuen Organisation ist aufwendiger als das tayloristi-sche. Die Taylor-Reserve, die es freisetzt, macht dies bei weitem wieder wett. Trotz höheren Aufwands ist moderne Wert-basierte Organisation heute die billigere Alternative.

4.2 Transformation tayloristischer Organisation

Organisation wird gebildet, um die Komplexität einer Umgebung auf ein aus-haltbares Maß zu reduzieren. Die Leistung der Organisation besteht in der Herstellung selektiver Ignoranz.

> **System / Umwelt**
> Ein System ist die Einheit der Differenz zwischen innen und außen. Systeme bestehen aus sich verkettenden Operationen. Jede so angeschlossene Operati-on ist “innen”, alles andere gehört zur Umwelt.
> Ein Gespräch ist ein System, das aus sinnvoll miteinander verknüpften Sätzen besteht. Alle Sätze, die so aufeinander Bezug nehmen, gehören zum System, alles andere zur Umwelt. (→ 9.4.1)

Was ignoriert oder beachtet werden muss, wird durch die Organisation be-stimmt. Diese Reduktionsleistung ermöglicht einerseits zum Handeln ausrei-chende Übersicht über die Lage und andererseits den Aufbau eigener Kom-plexität. In diesem Sinne ist Organisation die Basis für Spezialisierung und Arbeitsteilung im Unternehmen. Wenn der Gesamtzusammenhang bekannt ist und Klarheit darüber besteht, was andere Unternehmensbereiche tun, kann der Spezialist sich auf seinem Gebiet etwas einfallen lassen, das auch für die Organisation insgesamt nützlich ist.

Wächst die Komplexität der nicht ignorierbaren Umgebung, so muss auch die eigene Komplexität wachsen. System und Umwelt müssen ähnliche Komple-xität haben, damit das System seine Überlebensfähigkeit aufrechterhalten kann.

Systemumgebung von Unternehmen ist der Markt. Steigt die Komplexität des Marktes an - konfrontiert er die Unternehmen wegen der Enge der Globalität also häufiger mit überraschenden Ideen von Wettbewerbern - so wird das Kom-plexitäts-Gefälle zwischen Markt und Unternehmen als Marktdruck wahrge-nommen. In einem solchen Umfeld florieren nur Unternehmen, die über ausrei-chende Eigenkomplexität verfügen. Sie erzeugen Druck durch innovative Ide-en und sind gegenüber dem Druck der Wettbewerber robust.

Transformation tayloristischer Organisation bedeutet daher die Steigerung der eigenen Komplexität auf das Niveau moderner flexibler Märkte.

Konventionell tayloristische Organisation kann das erforderliche Niveau an Komplexität nicht erreichen. Auch oder gerade dann nicht, wenn die konven-tionellen Leistungsmerkmale wie Planung, Steuerung und Kontrolle auf Höchst-leistung gebracht werden. Komplexität

als Eigenschaft des Lebendigen kann nur über die stärkere Nutzung menschlicher Fähigkeiten wie Kreativität, Intuiti-on oder Initiative erhöht werden.

In dynamischen Märkten wird die Stärke tayloristischer Organisation zur Schwäche.

4.3 Zentrum / Peripherie

Jedes Unternehmen hat sich bezüglich zweier wichtiger Zwänge zu bewäh-ren. Diese beiden Zwänge gehen aus vom Markt und vom Shareholder. Bei hoher Dynamik ist es hilfreich, die Funktionen eines Unternehmens unter die-sen beiden Blickrichtungen zu unterscheiden. Erst durch die Unterscheidung wird es möglich, die Kopplung der beiden Bereiche als Zusammenhang zu beschreiben.

Zentrum ist die Zusammenfassung aller Funktionen, die unter dem Druck der Shareholder ablaufen. **Peripherie** ist die Zusammenfassung aller Funktionen, die unter dem Druck des Marktes ablaufen. Beides sind also weder Personen noch Orte.

Moderne Märkte haben eine höhere Dynamik. Es bleibt weniger Zeit, die nicht ignorierbaren Reize der Umgebung zu verarbeiten. Deswegen wandert die entsprechende Kompetenz nach “außen”, an die marktnahen Bereiche, die so genannte Peripherie. Kunden in dynamischen Märkten bevorzugen Unterneh-men mit solchem dezentralen Wissen, da diese schneller und flexibler sind. In diesem Sinne wird dezentrale Kompetenz zum Wettbewerbsvorteil in dynami-scher Marktumgebung.

Auf ein Unternehmen wirken zwei Zwänge: Der Markt und die Shareholder. In träger Umgebung wirken beide Zwänge auf die zentrale Führung. In dynami-scher Marktumgebung kann der Zwang des Mark-

tes nicht mehr so tief ins Unternehmen eindringen. Die entsprechenden Probleme müssen bereits in der Peripherie, ohne das Zentrum, bearbeitet werden. Neben dem Wissensbe-reich Zentrum entsteht ein weiterer - die Peripherie.

Gegenwissen

Wo Probleme gelöst werden, entsteht Kompetenz aus Wissen und Können. So entwickelt sich um das Zentrum eine Vielfalt dezentraler Kompetenz. Zu-mindest operativ wird die Peripherie klüger als das Zentrum. Im Unternehmen hat die Kompetenz der Peripherie nur eine geringe kommunikative Reichweite. Außerhalb ihrer Grenzen wird das Wissen der Peripherie zur Meinung unter vielen (→ 6.1.1). Das Wissen der Peripherie steht daher für die Herstellung von Entscheidungen im Zentrum nicht zur Verfügung.

Führung statt Steuerung

Steuerung ist die Übertragung von Wissen, setzt also ein Wissensgefälle vor-aus. Wenn die “Gegenkompetenz” der Peripherie das Wissensgefälle vom Zentrum zur Peripherie umkehrt, kollabiert die Steuerung als Kopplung zwi-schen Zentrum und Peripherie.

Für konventionelle Organisation ist dies eine lebensgefährliche Bedrohung. Moderne Organisation ist daher von Steuerung auf Führung umgestellt. (→ 6.3.2)

5 Problem-Transformation
eine Idee für Beratung

Problem - Transformation
- eine Idee für Beratung

Die meisten Unternehmen formulieren alle ihre Probleme noch auf tayloristi-scher Denkbasis, obwohl sich der Charakter der meisten Probleme längst geändert hat. Die gewohnten Beschreibungsmuster können das Wesentliche nicht mehr erfassen. Wird ein Problem behandelt, ohne seine Beschreibung zu transformieren, führen entsprechende Lösungsversuche notwendig in Havarien.

In dieser Situation ist der Nutzen von Beratung nicht die Erfindung neuer Me-thoden, sondern die Transformation des gesetzten Problems. Bei hoher Dyna-mik ist erst danach eine Lösung möglich.

In unseren Gesprächen bei den Höchstleistern haben wir genau diesen An-satz verfolgt. Nur waren dort keine Probleme zu transformieren, sondern Lö-sungen. Wir haben unsere theoretischen Denkwerkzeuge benutzt, um die Beschreibung der Lösungen so zu transformieren, dass sie präziser verstan-den werden können. Der Erkenntnisgewinn war auch für die Höchstleister beeindruckend. Auch sie denken noch in tayloristischen Begriffen und können ohne Transformation die Innovation in ihrer Leistung kaum sehen.

5.1 Dualität von Problemen

Wird eine Emulsion, zum Beispiel Milch, hoher Dynamik ausgesetzt (geschüt-telt), so wird die Emulsion zerstört. In der Zentrifuge trennt sich die vorher homogene Milch in Fett und Wasser. Es wird sichtbar, dass Milch aus ver-schiedenen Bestandteilen besteht. So ist Milch die Einheit einer Unterschei-dung.

Wird ein Unternehmen hoher Dynamik ausgesetzt, so verlieren seine Funktio-nen ihre Homogenität. Sie spalten sich auf in einen formalen oder trivialen und einen komplexen Anteil. Diese durch hohe Dynamik erzeugte Dualität ist hi-storisch neu. Es gibt keine eingeführten Begriffe

(Theorie) und damit auch keine Erkenntnis stiftende Kommunikation zu diesem Thema. Der komplexe Anteil der Unternehmens-Organisation bleibt unsichtbar und mit ihm die Dua-lität aus komplex und formal.

Die neue Dynamik erzeugt keine neuen Funktionen oder Prozesse, sie erhöht nur den jeweils komplexen Anteil. Probleme innerhalb oder zwischen Unter-nehmensfunktionen sind daher nur als Einheit der Unterscheidung zwischen komplex und formal scharf genug zu beschreiben. Der konventionell-formale Anteil wird dabei keineswegs unwichtig. Er muss perfekt funktionieren. Da er aber weder Dynamik erzeugt noch aushalten kann, ist er kein ausreichendes Konkurrenzmittel mehr.

5.2 Verwandtschaft im Komplexen

Der komplexe Anteil einer Funktion ist ihre Lebendigkeit, ihr Überraschungspo-tenzial. Der Umgang mit Überraschungen ist der Umgang mit Unbekanntem. Komplexes kann nicht beherrscht werden, auch nicht durch Wissen.

Ein komplexer Lebensraum erfordert Können (Talente) und Ideen. Er konfron-tiert immer wieder mit Überraschungen. Können diese Überraschungen nicht ignoriert werden, so muss eine Idee gefunden werden, wie damit umzugehen ist. Stehen verschiedene Ideen zur Auswahl, so bedarf es einer Theorie, um brauchbare von wertlosen Ideen zu unterscheiden. Die nutzlose Alternative wäre, alle Ideen nacheinander Versuch und Irrtum auszusetzen.

Probleme im komplexen Anteil aller Funktionen sind einander ähnlich. Im Kom-plexen sind alle Probleme verwandt:

Wie manche Pflanzen über ihre Knolle, sind auch die Funktionen eines Unter-nehmens im komplexen Zentrum miteinander verbunden. Je größer die Ent-fernung vom Zentrum, desto technischer wird das Thema und umso größer werden die Unterschiede. Im Mittelpunkt sind alle Probleme identisch.

Die folgenden Begriffspaare illustrieren die Dualität aus komplex und formal:

Komplex	Theorie	Generalisten	Wesen	Können	Prinzip
Formal	Methode	Spezialisten	Erscheinung	Wissen	Regel

5.3 Die Problem-Transformation

Die Formulierung eines modernen Problems mit konventionellen tayloristischen Begriffen ist so unscharf, dass seine Lösung nahezu unmöglich ist. Problem-Transformation hat den Zweck, die Beschreibung eines Problems so zu präzi-sieren, dass es lösbar wird.

5.3.1 Die Schritte

Die Transformation eines Problems hat etwa folgende analytische Aspekte:

1. **Das Komplexe suchen**
   Trennung des Problems in seine dualen Anteile, den komplexen und den formalen. Die Komplexität der Organisation spiegelt sich in der Nutzung von Können. Über Können kann nicht berichtet werden. Es steckt hinter dem, was Menschen wissen.
2. **Die innere Kopplung der dualen Anteile beschreiben**

Die Trennung der dualen Anteile ermöglicht die Beschreibung ihres Zusam-menhangs. Nur wenn Strom und Spannung unterschieden sind, kann ihr Zusammenhang im Ohmschen Gesetz formuliert werden.

3. **Äußere Kopplungen suchen**
   Wie in der Abbildung 3 dargestellt, sind die sichtbaren Probleme eines Un-ternehmens über ihre unsichtbare komplexe Ursache verbunden (verwandt). Wird diese gefunden, kann nicht nur das auslösende Problem über seine tatsächliche Ursache beseitigt werden, sondern auch noch weitere.

5.3.2 Die Rolle der Methoden

Ohne Transformation muss ein Problem so behandelt werden, als hätte es keinen oder nur einen kleinen komplexen Anteil (→ 9.5.9). Genau dies war in der alten Welt möglich. Im Kontext träger Märkte ist der komplexe Anteil so gering, dass er nicht explizit beachtet werden muss. Bewährte Tools und Me-thoden funktionieren.

Bei hoher Dynamik ist der komplexe Problemanteil zu hoch, um ihn ignorieren zu können. Wird er nicht sichtbar gemacht und abgetrennt, versagen alle me-thodischen Ansätze. Nicht, weil sie nichts mehr taugen, sondern weil sie von den komplexen Anteilen überlastet werden. Ein Stein-Bohrer funktioniert in hartem, sprödem Stein bestens. Trifft er auf Holz im Stein, wird er durch Über-hitzung zerstört.

Ohne Unterscheidung von komplex und formal liegen beide Problemtypen wie durchsichtige Folien übereinander. Es entsteht ein Trugbild der Lage. Erst wenn die beiden Folien voneinander getrennt worden sind, kann über passende Lö-sungen nachgedacht werden.

5.3.3 Der Nutzen der Problem-Transformation

- **Das Havarie-Risiko wird kleiner**
  Havarien entstehen, wenn der komplexe Teil eines Problems unsichtbar bleibt, aber so stark wirkt, dass er nicht ignoriert werden kann.
  Problem-Transformation macht den komplexen Anteil sichtbar. Dadurch ist das Problem noch nicht gelöst, aber lösbar.

- **Der Aufwand wird geringer**
  Die komplexen Anteile auch sehr verschiedener Themen sind einander ähn-lich. Wie eine Knolle sich in mehreren Trieben an der Oberfläche zeigt, ver-ursacht ein Problem im Komplexen mehrere Probleme im Formalen. Die Vielfalt formaler Probleme ist im Komplexen miteinander verwandt.
  Problem-Transformation macht diese Problem-Verwandtschaften sichtbar. Die Beseitigung eines Problems im Komplexen vereinfacht die Lösung im Formalen.

- **Bewährte Methoden funktionieren wieder**
  Solange der komplexe Anteil eines Problems nicht abgetrennt ist, versa-gen bewährte Methoden.
  Problem-Transformation trennt die komplexen Anteile ab. Für den Rest funk-tionieren die vertrauten Methoden wieder wie gewohnt.

- **Innovation statt Mode**
  Nur wenn auch der komplexe Anteil eines Problems gelöst werden kann, ist Innovation möglich. Aktuelle Moden ignorieren den komplexen Anteil und er-

schweren die notwendige Innovation.
Problem-Transformation macht den komplexen Anteil als Problem sichtbar und damit Innovation erst möglich.

- **Höchstleistung wird möglich**
  Höchstleistung im Komplexen basiert nicht auf Wissen, sondern auf Talent und Können.
  Problem-Transformation provoziert die Begabten zu ihrer Höchstleistung, weil sie das Komplexe sichtbar macht.

6 Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung (Thesen)

Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung (Thesen)

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass mo-derne Organisation für dynamische Märkte sich von konventioneller Organi-sation prinzipiell unterscheidet. Die nachfolgend vorgestellten Thesen formu-lieren diese Denk-Prinzipien für moderne Organisation.

Die Thesen sind gruppiert unter den Begriffen: Kultur, Personalmanagement, Organisation & Führung sowie EDV.

Allen beobachteten Höchstleistern gemein ist eine Verschiebung des Gewichts vom Wissen zum Können. Wissen und Können sind unzertrennliche Geschwi-ster. Sie kommen nie allein vor. Wenn die Dynamik, in der gehandelt werden muss, niedrig ist, kommt es vor allem auf das Wissen an - so wie in den ver-gangenen hundert Jahren. Steigt die Dynamik an, dann geschehen mehr Über-raschungen, für die es noch kein Wissen geben kann. Jetzt kommt es vor allem auf talentbasiertes Können an, weniger auf Wissen.

Diese Verlagerung des Schwerpunktes hat sich bei allen Höchstleistern bestä-tigt. Quer über alle Unternehmensfunktionen treten wissensbasierte Leistungs-merkmale in den Hintergrund, solche die auf Können beruhen, dominieren.

Im Folgenden werden einige Begriffspaare einander gegenübergestellt. Der erste Begriff entspricht dem Können-basierten Anteil, der zweite dem Wis-sens-basierten.

Das Wort “statt”, mit dem die Merkmale einander gegenübergestellt sind, be-zieht sich nur auf den Wechsel der Dominanz. Es bedeutet nicht ein exklusi-ves “entweder-oder”.

In unseren Gesprächen bei Höchstleistern konnte jeweils nur ein

kleiner Teil der Thesen validiert werden - mindestens jedoch die elf Haupt-Thesen (→ 7.3). Wir gehen inzwischen davon aus, dass alle Thesen allgemein gelten.

Begriffe, die ungewohnt sind oder ungewöhnlich benutzt werden, sind im Glossar (→ 10) erläutert.

6.1 Kultur[2]

Kultur ist das implizite Gedächtnis eines sozialen Systems, z.B. einer Unter-nehmens-Organisation. Gedächtnis ist der ungefragte Kontext jeder Kommu-nikation im Unternehmen. Es kann nicht direkt verändert werden. Es verän-dert sich nur, indem es neue Erfahrungen und Erkenntnisse aufnimmt oder vergisst (→ 9.5.11).

6.1.1 Werte-Kultur statt Verhaltens-Kultur

Kulturentwicklung in dynamischer Umgebung benötigt eine präzise Unterschei-dung zwischen tayloristischer Verhaltens-Kultur und moderner Werte-Kultur (→ 9.5.11).

Gesteuerte Verhaltens-Kultur ist für dynamische Umgebung nicht mehr geeig-net. Gerade dann nicht, wenn Verhalten und Werte nicht voneinander unter-schieden werden.

Verhaltens-Kultur

In den vergangenen 100 Jahren tayloristischer Organisation war es ausrei-chend, Kultur als Medium zu sehen, mit dem Verhalten prozessiert werden kann (Verhaltens-Kultur). Wenn es nur auf das Verhalten der

2) siehe Literaturliste: Baecker (2001)

Mitarbeiter an-kommt - wenn also ihre Initiative, Kreativität und Intelligenz ohne Schaden für das Unternehmen ausgeblendet werden können - kann ökonomisch sinnvol-les Verhalten durch zentrale Steuerung erzeugt werden. Die Mitarbeiter müs-sen nur die Anweisungen befolgen.

Verhalten unterliegt dem individuellen Willen und kann deshalb gefordert und gesteuert werden. Verhaltens-Kultur ist ein Gestaltungsgegenstand. Gestal-tungsmittel sind Argumente, Anweisung, Regeln, Belohnung und Strafe.

Die notwendige Werte-Basis ist schlicht und wird von der umgebenden Ge-sellschaft zugeliefert. Zum Beispiel: “Während der Arbeit ist Gehorsam eine Tugend.”

Werte-Kultur

In dynamischer Umgebung ändert sich diese Situation grundlegend. In über-raschungsreicher (komplexer) Umgebung muss auch dann gehandelt werden können, wenn Anweisungen oder Regeln nicht vorliegen. Autonomes Handeln geschieht immer im Kraftfeld der vorhandenen Werte. Moderne Organisation benötigt eine Werte-Kultur als Basis für autonomes Handeln.

Der alte Kultur-Begriff reicht nicht mehr aus, um die neuen Gegebenheiten präzise genug zu beschreiben. Kultur ist jetzt, wie in der umgebenden Gesell-schaft schon immer, auch in Unternehmen eine Art Gedächtnis, das Erfahrun-gen in Form von Werten speichert. Kultur besteht nicht mehr aus Verhalten, sondern aus Werten und etabliert so eine Basis für autonomes Handeln.

Im Gegensatz zum Verhalten unterliegen Werte nicht dem individuel-

len Willen. Wie bei jedem Gedächtnis verändern sich die Inhalte auch der Kultur ständig. Sie können aber nicht gezielt verändert werden. Dem Individuum stehen seine Werte nihct zur Disposition.

Werte-Kultur ist kein Gestaltungsgegenstand. Wird doch versucht, die Werte zu verändern (z.B. durch den Appell: Wir brauchen mehr Vertrauen!), wird die Lage sehr unübersichtlich. Dies liegt daran, dass die Werte eines Menschen nicht direkt beobachtet werden können. Sie können nur aus seinem Verhalten abstrahiert werden. Autonomes Handeln und Heuchelei sind daher nicht per se unterscheidbar. Heuchelei kann jedoch nicht die innere Flexibilität erzeu-gen, die autonomes Handeln im Umgang mit dem Dynamikproblem so nütz-lich macht. Der Versuch aktiver Gestaltung einer Werte-Kultur - wie er unter der Bezeichnung “Change Management” oft unternommen wird - wirkt daher der Transformation entgegen.

6.1.2 Können statt Wissen

Wissen besteht aus Aussagen, denen nicht widersprochen wird. Wissen ist immer trivial (es ist nicht komplex, sonst wäre die Auskunft des Wissens je-des Mal anders). Wissen ist kommunikative Setzung darüber, was „der Fall“ ist. Sein Geltungsbereich ist nicht absolut gegeben, sondern das Ergebnis von Kommunikation. Außerhalb seiner kommunikativen Reichweite wird aus Wissen Meinung. Wissen mit großer kommunikativer Reichweite nennt man Fakten.

Wissen entsteht durch Lernen und Vergessen.

Das Wissen einer Person ist ihr Skill-Profil.

Können ist die Fähigkeit, problem-lösend zu handeln. Im Gegensatz zu Wis-sen ist Können komplex. Aus dem Können folgt nicht immer das Gleiche.

Können wird vermittelt durch Üben. Anlass ist die Provokation durch einen Meister.

Das Können eines Meisters kann nicht “übertragen” werden. Es muss vom Schüler durch Üben selbst hergestellt werden. Der Meister kann nur zeigen, was möglich ist, nicht wie es geht. Wer die passenden Talente und Neigungen hat, wird durch das Können eines Meisters zum Üben provoziert.

Wissen kann Können irritieren und zu seiner Weiterentwicklung beitragen. Ein Box-Champion, der sich auf seinen ersten Meisterschaftskampf gegen einen Rechtsausleger[3] vorbereitet, kann zur Vorbereitung Wissen benutzen. Er kann taktische Varianten analysieren, Techniken entwickeln oder sein Trainingspro-gramm anpassen. Sobald der Kampf beginnt, darf er jedoch nicht mehr nach-denken müssen. Jetzt muss er sich auf seine eingeübten Reflexe verlassen können. Auch in umgekehrter Richtung ist die konstruktive Irritation zwischen Können und Wissen möglich.

6.1.3 Erkenntnis statt Moral

Moral ist eine kommunikative Setzung über das Sollen. Moral trifft eine Unter-scheidung zwischen Wertschätzung und Verurteilung einer Handlung. Organisations-Probleme können auf zwei grundlegend verschiedene Weisen betrachtet werden:

- **Moralisch: Wer ist Schuld?**
  Diese Frage setzt voraus, dass Haltung oder Verhalten von Personen Ur-sache eines Problems ist. Frage: Wer soll was lassen, wer soll was ma-chen?

- **Erkennend: Wie funktioniert es?**
  Diese Frage erkennt an, dass Menschen sich in gegebenem Kontext im-mer vernünftig verhalten. Ihr Verhalten ist ein kreatives Abbild des Organi-sations-Kontextes.

Moralisieren hilft bei der emotionalen Hygiene, blockiert aber jede Erkenntnis über soziale Systeme. Soziale Systeme sind dicht gegen Moral. Sie sind, wie sie sind, weil sie funktionieren.[4] Sie funktionieren, indem sie kontinuierlich ihren Untergang überwinden.

Bei hoher Dynamik ist das übliche Moralisieren - neben Angst - das größte Hindernis auf dem Weg zur Höchstleistung.

Ein Beispiel illustriert den Unterschied: Viele Unternehmen sind unzufrieden mit der Nutzung und Verbreitung verteilten Wissens. Auf der Suche nach einer Ursache des Problems ist die erste Antwort häufig moralischer Natur. Sie be-wertet das Verhalten der Mitarbeiter als Missachtung des Gesollten: “Die Men-schen wollen ihr Wissen einfach nicht preisgeben.” In träger Umgebung reicht diese Antwort aus. Die Lösung liegt in der Anordnung eines gewünschten Ver-haltens. Der Rest ist Gehorsam.

In dynamischer Umgebung reicht der moralische Befund nicht aus. Bleibt die Analyse bei der Feststellung von Verhaltensmängeln stehen, so kann die Lö-sung über die Anordnung des gewünschten Verhaltens nicht hinauskommen. Nun ist das Unternehmen in einem unlösbaren Dilemma gefangen. In dynami-scher Umgebung muss autonom gehandelt werden können (→ 6.1.1). Auto-nomes Handeln kann jedoch nicht angeordnet werden.

3) Rechtsausleger sind die Linkshänder des Boxsports. Nur etwa 10 % aller Boxer sind Rechtsausleger. Rechtsausleger sind im Kampf gegen Linksausleger im Vorteil, weil sie regelmäßig auf Linksausleger als Gegner treffen. Ihre Gegner jedoch haben nur selten Gelegenheit, den Kampf gegen Rechtsausleger zu üben.

Damit das Problem gelöst werden kann, muss weiter gefragt werden. Die Fra-ge "Warum geben die Menschen ihr Wissen nicht preis" schließt sich an. Sie richtet die Aufmerksamkeit auf den Kontext des Handelns. Wo z.B. exklusives Wissen Basis für Machtausübung ist oder Mitarbeiter unersetzlich macht, kann nicht erwartet werden, dass dieser Vorteil aufgegeben wird. Dieser Kontext kann jedoch beeinflusst werden. In einem veränderten Kontext wird das gewünschte Verhalten als autonome Handlung realisiert, wenn es aus Sicht der Menschen vernünftig ist.

Ein gutes Beispiel für die Gestaltung eines solchen Kontextes findet sich auch unter den Unternehmensberichten (→ 8.9).

6.1.4 Stil statt Norm

Bei hoher Dynamik entsteht Identität mehr durch Stil und weniger durch Norm. Norm wird sichtbar durch eingehaltene Regeln. Die Identität der Tin-Lissy des Henry Ford ist ein Beispiel.

Stil wird nur im Verschiedenen sichtbar. Ein Stil ist erst entstanden, wenn zum Beispiel ein Haus, ein Löffel und ein Kleid so zusammengehören, dass man Jugendstil dazu sagen kann. Eine Marke wie Mercedes definiert einen Stil. Er wird erst durch verschiedene Modelle sichtbar.

Die Basis von Stil sind Prinzipien.

6.1.5 Prinzipien statt Regeln

Regeln sind Kausalbeziehungen der Form "wenn - dann". Wenn eine

4) Das "Funktionieren" ist ganz wertfrei gemeint. Ein Konflikt ist ein Beispiel für ein funktionie-rendes soziales System. Konflikte sind besonders zähe soziale Systeme, weil sie die Maximalleistung der beteiligten Bewusstseine (Aufmerksamkeit) an sich binden können und die Anschlussfähigkeit der Operationen dadurch abgesichert ist, dass jeder Angriff zuverlässig einen Gegenangriff provoziert.

bestimm-te Situation gegeben ist, ergibt sich aus der Regel, was zu tun ist. Aus einer Regel folgt eine Handlung, ohne dass eine Entscheidung notwendig wäre.

Ein Prinzip gilt immer. Es hat keine Voraussetzungen. Andererseits folgt aus einem Prinzip keine Handlung. Erst wenn auf Basis des Prinzips eine kontext-bezogene Entscheidung getroffen wird, kann gehandelt werden. Weil Entschei-dungen immer auch falsch sein können, erzeugt die Anwendung von Prinzipi-en Verantwortung.

Beispiel für Prinzipien moderner Organisation:

- Der Kunde muss zufrieden sein
- Qualität ist, was der Kunde bezahlt (externe Referenz)
- Motivation statt Motivierung (→ 6.2.1)
- Eine gute Axt muss scharf sein (→ 6.4.4)
- Prinzip der Zusicherung (→ 6.3.4)
- Prinzip der Datenhoheit (→ 6.4.5)

Die Unterscheidung von Prinzip und Regel ist besonders wichtig bei der Ge-staltung und Beschreibung von Prozessen. Mit Regeln können nur träge Pro-zesse ausreichend beschrieben werden. Die dynamischen Prozesse benöti-gen vor allem Prinzipien und die zugehörigen Entscheidungsträger (→ 9.5.9).

6.1.6 Gelassenheit statt Hektik

Hektik ist ein Zeichen für Überforderung. In träger Organisation entsteht Über-forderung durch die Konfrontation mit hoher Dynamik. Ist die Organisation an hohe Dynamik angepasst, verschwindet die Hektik. Es entsteht Muße, oft der Eindruck von ständiger Mittagspause. Was bleibt ist die zur souveränen Be-wältigung der anstehenden Aufgaben erforderliche konzentrierte Aufmerksam-keit.

Höchstleistung setzt Gelassenheit und Muße voraus.

6.1.7 Offenheit statt Geheimnis

Nur Wissen kann angeeignet werden und ist deshalb durch Geheimhaltung zu schützen.

Hohe Dynamik basiert auf Können. Können kann nicht kopiert werden und braucht daher auch nicht geheim gehalten zu werden. Dort, wo Unternehmen innovativ mit Dynamik umgehen, gibt es keine Geheimnisse (→ 6.1.1).

6.1.8 Theorie statt Methode

Methoden sind wissensbasierte Regelketten als Gedächtnis für Problemlö-sungen. Sie machen Erfolge replizierbar durch wiederholte Anwendung von Wissen. Im Grenzfall werden Talent, Intelligenz und Können überflüssig. Motto: “Der Methoden-geführte Mensch kann dumm sein, wenn die Methode nur in-telligent genug ist.”

Nachteil von Methoden ist ihre Empfindlichkeit gegenüber Überraschungen. Für Überraschendes kann es keine Regel geben. Eine Methode ‘bleibt ste-hen’, wenn sie Überraschendem ausgesetzt wird. Auch die regelbasierte tay-loristische Organisation lebt von der Wiederholung. Taylorismus und Methode passen zusammen.

Theorien sind konsistent aufeinander bezogene Begriffe und Argumente. Mit den Mitteln einer Theorie lässt sich keine praktische Handlung gewinnen. Der Energiesatz schließt das Perpetuum Mobile aus. Das Windrad folgt aber nicht aus der Theorie, sondern aus einer Idee,

welche die Theorie nicht ausschlie-ßen kann. Theorien sind Prüfinstanzen für Ideen. Ohne Idee ist jede Theorie nutzlos und langweilig.

Ideen entstehen bei talentierten Könnern angesichts enttäuschter Erwartun-gen. Also genau das, was in modernen Märkten reichlich vorhanden ist und was methodischem Vorgehen im Wege steht.

Theorie ist das Werkzeug für Könner in einem dynamischen Umfeld. Bei Ar-beit mit Methoden wird vorhandenes Wissen benutzt. Theorie-basierte Arbeit nutzt Können und erzeugt Wissen.

6.1.9 Machen statt machen lassen (Die Rolle externer Berater)

Konventionelle Beratung löst Probleme ihrer Kunden auf Basis von Methoden. Die Probleme von Höchstleistern sind singulär. Niemand sonst hat sie in die-ser Form. Sie sind nur durch konkrete Innovation zu lösen, und die Lösung kann niemand sonst nutzen.

Bei Höchstleistung (präziser: bei der Herstellung der organisatorischen Fähig-keiten, die die Höchstleistung ermöglichen) spielt externe Beratung eine Ne-benrolle. Berater werden auch hier eingesetzt, um z.B. Spezialwissen zu nut-zen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist und keine Kernkompetenz dar-stellt. Beispiele sind Steuer- oder Rechtsberatung.

6.2 Personalmanagement

6.2.1 Motivation statt Motivierung[5]

Motivation ist Handlungsanlass von innen. Motivierung ist Hand-

5) Siehe Literaturliste Sprenger (1996): “Mythos Motivation”

lungsveran-lassung von außen. Bei niedriger Dynamik reicht Motivierung (durch Strafe, Druck, Belohnung, Argument, ...). Bei hoher Dynamik wird Motivation benö-tigt. Motivation kann nicht erzeugt, sondern nur zerstört werden. (→ 6.2.2)
Motivierung zerstört Motivation.

6.2.2 Interessenmanagement statt Belohnungssysteme

Die Architekten von Belohnungssystemen gehen davon aus, dass die Inter-essen der Mitarbeiter und die Interessen des Unternehmens grundsätzlich verschieden sind. Deshalb muss das Unternehmen dafür sorgen, dass der Mitarbeiter ein Motiv bekommt, gegen seine eigenen Interessen zum Nutzen des Unternehmens zu handeln. Strafe oder Belohnung sollen solche Motive erzeugen. Die Basis jedes Belohnungssystems ist Misstrauen in die Eigen-motivation der Mitarbeiter.

Jedes Belohnungssystem setzt Planbarkeit voraus. Planung ist bei hoher Dynamik nur noch kurzfristig stabil zu halten. Das aktuell Notwendige und die in Aussicht gestellte Belohnung werden schnell zur Alternative "Mache ich das Vernünftige oder hole ich mir meine Belohnung?". Auch deswegen schlie-ßen hohe Dynamik und Belohnungssysteme einander aus.

Belohnungssysteme ersetzen die Orientierung an den Anforderungen des Marktes (→ 9.5.8, "externe Referenz") durch vom Management erlassene Verhaltens-Anweisungen (interne Referenz). So behindern sie die notwendige Emanzipation der Mitarbeiter. Die Orientierung an den Anforderungen des Marktes wird erschwert. Einen "Vorteil" hat nur das Management: Es kann weiter steuern, wo Führen schon notwendig wäre.

Modernes Interessenmanagement erzeugt Interessen aus Prinzipien,

die sich aus der externen Referenz der Wertschöpfung ergeben. Die Basis dafür ist Vertrauen. Das Herstellen von Vertrauen ist schwierig. Belohnungssysteme sind keine Lösung. Sie kultivieren das Misstrauen.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Vereinbarung von Zielen (also Ab-sprachen über die gegenseitigen Erwartungen) ist unverzichtbare Basis kon-struktiver Zusammenarbeit. Sie muss auf hohem Niveau und mit hoher Ver-bindlichkeit stattfinden. Auch die Kopplung des Einkommens an den Erfolg des Unternehmens ist gerade bei hoher Dynamik sinnvoll. Erfolg ist hier aller-dings als externe Referenz, als die sichtbare Bewährung des Unternehmens in seiner Marktumgebung zu verstehen. Moderne Kennzahlensysteme sind meistens interne Referenzen. Sie spiegeln die Einschätzungen des Manage-ments und nicht die Bewährungszusammenhänge des Marktes.

6.2.3 Talentför derung statt Skill-Management

Was einem Menschen leichter fällt als anderen, ist sein Talent. Talent ist die Basis für Können und damit für Höchstleistung. Wenn es am Können mangelt, werden Talente benötigt. Skill-Profile können nur das Wissen eines Mitarbei-ters katalogisieren. Sein Können bleibt unsichtbar, es zeigt sich nur in der Be-wältigung von Problemen.

Marktdruck erzeugen Unternehmen nicht durch das, was Menschen im Durch-schnitt können (das können alle), sondern durch das, was seine Talente als Ausnahmeleistung vollbringen können. Skill-Management als Mittel zur Zuord-nung von Menschen zu Aufgaben limitiert Unternehmen auf Mittelmaß. Kön-ner werden auf diese Weise nur zufällig identifiziert.

Talent kann nicht gemessen oder abgefragt werden. Es wird nur an der Lö-sung eines passenden Problems sichtbar. Vorher erkennen sich

Talente nur gegenseitig. Zur Förderung von Talenten werden Talente benötigt.

Ein Talent für Projektleitung zum Beispiel ist erst entdeckt, wenn es ein Projekt erfolgreich geleitet hat. Wenn jemand den Mut hat, es zu versuchen, muss er auch Gelegenheit dazu erhalten. Zu prüfen ist lediglich, ob das damit verbun-dene Risiko klar erkannt ist.

6.2.4 Meister/Schüler statt Lehrer/Schüler Verhältnisse

Wissen wird durch Lernen vermittelt. Der wissende Lehrer erzählt dem noch nicht wissenden Schüler, was der Fall ist.

Können entsteht nur durch Üben. Damit der Schüler übt, bedarf es der Provo-kation durch einen Meister. Der Schüler beobachtet den Meister und sieht, was möglich ist. Die Leistung, die der Schüler erreichen kann, hängt von sei-nem Talent ab.

Meister und Schüler sind erfolgreich, wenn der Schüler selbst zum Meister wird. Meister erkennt man daran, dass sie sich genau hierüber freuen.

Wenn Meister ihres Fachs untereinander kommunizieren, kann kein Außen-stehender inhaltlich folgen, geschweige denn den Inhalt bestimmen. Kommu-nikative Räume für diesen Kommunikationstyp werden zum Beispiel Wissens-kneipen, Meisterlogen, Tech Clubs oder Communities of Practice genannt. Solche Räume können zwar von Außenstehenden (z.B. einem Personalent-wickler) geschaffen, nicht aber inhaltlich gestaltet werden.

6.3 Organisation & Führung

Wissensbasierte tayloristische Organisation ist robust gegen destruktive Werte, aber empfindlich gegen Überraschung. Bei können-basierter post-tay-loristischer Organisation ist dies umgekehrt. Sie ist angewiesen auf konstruk-tive Vision, Kultur und Werte und reagiert empfindlich auf Störungen dieser Grundlage. Dafür ist sie robust gegen Überraschungen.

Wenn tayloristische Organisation in dynamische Umgebung gerät, wird sie überlastet. Die typische Reaktion ist: "mehr vom Alten, nur schneller". Das Versagen der Steuerung wird mit immer größeren Anstrengungen auf dem Gebiet der Steuerung bekämpft. Es entsteht Verschwendung, die so groß werden kann, dass die ganze Wertschöpfung bereits intern wieder verbraucht wird. Das Unternehmen geht zugrunde.

Die Spirale zieht immer weitere Kreise und schließt sich doch nie. Ähnliches kann beim Regentanz beobachtet werden: Nach dem Tanz sind zwei "Ergeb-nisse" vorstellbar: Es regnet oder es regnet nicht. Wenn es regnet, wird der Erfolg dem Regentanz zugerechnet. Bleibt der Regen aus, so muss beim näch-sten Mal einfach länger getanzt werden.

Wenn Talent und Können auf Basis konstruktiver Kultur genutzt werden kön-nen, werden die in der konventionellen Organisation gebundenen Reserven freigesetzt. Höchstleister haben eine transformierte Organisation, die die Re-serven des Könnens freilegt und nutzt (→ 4.2).

6.3.1 Externe statt interne Referenzen

Wie jedes System reagiert Organisation auf ausgewählte Reize, so genannte Irritationen. Jeder Reiz wird dabei einer internen oder externen Ursache zuge-ordnet (→ 9.5.8). Ist die Umgebung genügend

träge, so werden externe Reize im Laufe der Zeit in interne Reize "übersetzt". Diese lassen sich mittels zen-traler Steuerung auf Basis von Wissen und Regeln bearbeiten.

Beispiel: Qualität ist, was im Handbuch steht oder was die Qualitätsabteilung festlegt.

Bei hoher Dynamik kann nicht mehr schnell genug übersetzt werden. Interne Referenzen veralten. Werden sie weiter benutzt, verliert die Organisation ihre Überlebensfähigkeit. Sie introvertiert und "verblödet" hinsichtlich der Heraus-forderungen ihrer Umgebung. Höchstleister verzichten auf Übersetzung und Steuerung und verarbeiten externe Referenzen direkt.

Beispiel: Qualität ist, was der Kunde bezahlt.

6.3.2 Führung statt Steuerung

Die hohe Dynamik der Marktumgebung erzeugt in der Peripherie Gegenwis-sen und Selbstorganisation (→ 4.3). Die gewohnte wissensbasierte Steue-rung kollabiert.

Meist bleibt die Ursache unerkannt. Das Zentrum versucht, die defekte Steue-rung durch vermehrte Anstrengungen wieder zu reparieren. Bei hoher Dyna-mik ein unlösbares Problem.

Bei hoher Dynamik muss die Steuerung (als Weisungsgefälle zwischen Füh-rung und Geführten) durch eine strukturelle Kopplung ersetzt werden.

Strukturelle Kopplung ist ein Verhältnis gegenseitiger konstruktiver Irritation. Sie ermöglicht jeder Seite, das Wissen und das Können der an-

deren Seite zu benutzen, ohne es zu kennen. Die unverzichtbare Basis für diese Wissens-kopplung ist Vertrauen (→ 10.11, 10.12).

6.3.3 Visionär statt Vision

Visionen sind keine Ziele. Ziele können gesetzt werden, Visionen nicht. Visionen sind die Werte, die ihren Besitzer zum Handeln zwingen. Persönliche Visionen werden nur wirksam durch Ansteckung.

Fehlt dem Unternehmen eine treibende Vision, so fehlt ihr Träger: Ein Visionär. Ein fehlender Visionär ist durch nichts zu ersetzen. Visionäre sind Talente (→ 9.5.10).

6.3.4 Interessenmanagement statt Kontrolle

Wenn die notwendige Arbeit im Unternehmen sich gegen die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter richtet, muss kontrolliert werden, um die Wert-schöpfung zu stabilisieren.

Kontrolle ist Messen im Kontext von Misstrauen. Für hohe Dynamik ist dies zu langsam und zu aufwendig.

Gelingt es, Interessen zu harmonisieren (Interessenmanagement), kann der Kontext von Messen verändert werden. Nur der Lieferant misst jetzt noch, um die Qualität seiner Produkte abzusichern.

Es gilt das Prinzip der Zusicherung. Der Empfänger verlässt sich ohne eigene Prüfung auf den Lieferanten. Indem die Empfängerseite sich dem Qualitätsbe-wusstsein der Lieferantenseite ungeschützt ausliefert, geht sie ein Risiko ein und begünstigt dadurch das Entstehen einer Vertrauenskultur. Vertrauen ent-steht, wenn Risiken eingegangen werden

und die Zuverlässigkeit des Part-ners sich immer wieder bestätigt.[6]

Selbstverständlich wird dieses Risiko nicht blind eingegangen. Die Anforde-rungen beider Seiten sind ständig der Kommunikation ausgesetzt. Erst wenn der Empfänger glaubt, dass der Lieferant seine Anforderungen verstanden hat und in der Lage ist, sie auch zu erfüllen, wird er auf Eingangskontrollen ver-zichten. In gleicher Weise wird auch der Lieferant nur dann eine Zusage ma-chen, wenn ihm die Anforderungen hinreichend klar sind.[7]

6.3.5 Widerständigkeit statt Gehorsam

Bei niedriger Dynamik kann das vorhandene Wissen dort zur Verfügung ge-stellt werden, wo es gebraucht wird. Um individuelles Wissen dem Unterneh-men verfügbar zu machen, reicht Gehorsam. Umgekehrt reichen Lernbereit-schaft und Disziplin. Dieses Problem heißt Wissensmanagement.

Bei hoher Dynamik wird Wissen schneller erzeugt, als es vermittelt werden kann. Oder es wird sogar Können benötigt, welches sich gar nicht vermitteln lässt. In diesem Fall müssen Zentrum und Peripherie (→ 4.3) ihre gegenseitige Kompetenz nutzen, ohne diese vermitteln zu können. Zentrum und Peripherie sind ko-evolutiv verbunden und nehmen die gegenseitige Kompetenz als kon-struktiven Widerstand war.

Auf Seiten der Geführten wird dies als Widerständigkeit (→ 10.12) bezeichnet. Bei hoher Dynamik ist jede Führung auf Widerständigkeit angewiesen. Fehlt diese, muss sie provoziert werden.

Das so genannte Ko-Management politischer Interessenvertretung

6) Ob der Hund wegliefe, wenn er nicht an der Leine wäre, kann man nur herausfinden, wenn man die Leine löst.
7) Siehe Literaturliste: Sprenger (1995) “Vertrauen führt” und Luhmann (1989) “Vertrauen”

(z.B. des Betriebsrates[8]) ist bei fast allen Höchstleistern ein wichtiges Element dieser Widerständigkeit.

6.3.6 Flexibilität statt Planung

In engen Märkten beobachten Unternehmen die Planungen der Konkurrenten, um diese zu durchkreuzen.[9] Das erzeugt die bekannt hohe Dynamik. Je hö-her die Dynamik, um so geringer ist das Wissen über die Zukunft. Planung setzt aber ausreichendes Wissen über die Zukunft voraus. Bei hoher Dyna-mik verringert sich die Reichweite von Planung manchmal so weit, bis diese sinnlos und damit schädlich wird.

Höchstleister ersetzen wissensbasierte Planung durch ideenbasierte Flexibi-lität. Wenn Überraschungen nicht durch Planung vermieden werden können, müssen sie flexibel verarbeitet werden.

Flexible Überraschungsrobustheit basiert auf Können.

6.3.7 Schutzräume statt Transparenz

Für unterschiedliche Problem-Typen benötigt ein Unternehmen entsprechend verschiedene Organisations-Typen.[10] Für Forschung und Entwicklung wer-den andere Typen benötigt als für die Fertigung oder die Verwaltung. Einige dieser Organisations-Typen sind einander feindlich wie Feuer und Wasser. Sie können nicht durch direkten Kon-

8) 1. These in Kapitel 7.3
9) Ein bekanntes deutsches Industrie Unternehmen leistet sich eine Stabsabteilung, die die Wettbewerber daraufhin untersucht, wo diese erfolgreich SAP eingeführt haben. Dies dient nicht etwa dem Benchmarking, sondern der Identifikation lohnender Angriffsziele. Wenn es dem Unternehmen gelingt, eine echte Innovation in einem Bereich zu entwik-keln, in dem die Konkurrenz SAP einsetzt, lässt sich ein Vorsprung über längere Zeit halten. Die Wettbewerber müssen ein SAP Entwicklungsprojekt durchführen, bevor sie Anschluss finden.
10) Die Firma Polyfelt (→ 8.6), ist ein gutes Beispiel für die gelungene Verbindung zweier Organisations-Typen

takt (Transparenz) gekoppelt werden.[11] Wenn solche notwendig unterschiedlichen Organisations-Typen einander ihre jewei-ligen Funktionsprinzipien aufdrängen, nimmt mindestens eine Seite Schaden. Das wichtigste Beispiel für unterschiedliche Organisations-Typen sind inno-vative Projekte und die diese umgebende Linien-Organisation. Um destrukti-ven Kontakt zu vermeiden, benötigt das Projekt einen Schutzraum. Das ist ein organisatorischer Bereich, in dem die Regeln des Unternehmens nicht oder nur bedingt gelten.

Schon in tayloristischer Organisation wurden solche Schutzräume benötigt, zum Beispiel für Forschung und Entwicklung. Diese beiden Bereiche wurden durch soziale Schranken auf Abstand gehalten (Weißkittel / Blaukittel).

Ein besonderer Schutzraum ist das so genannte Labor. Es wird in der Organi-sationsentwicklung benutzt, um neue Organisationsformen zu erproben und zur Nachahmung anzubieten. Der Schutzraum isoliert die "Versuchs-Organi-sation" von der Regelorganisation. Die Isolationsschicht ist jedoch "durchsich-tig". Für die Regelorganisation ist einerseits sichtbar, dass hier die sonst gülti-gen Regeln außer Kraft gesetzt sind. Andererseits kann genau beobachtet werden, was hinter den "Wänden aus Glas" passiert. So wird die neue Orga-nisationsform erprobt und zur Nachahmung angeboten.

6.3.8 Föderativ statt gesteuert

Die Voraussetzung für Steuerung ist ein Wissensgefälle: Die Steuerung muss klüger sein als das Gesteuerte. Bei hoher Dynamik sind zeitraubende Umwe-ge über die Zentrale zu langsam. Die Peripherie muss Selbstorganisation ent-wickeln (→ 4.3). Dadurch entsteht pe-

11) Der direkte Kontakt von Feuer und Wasser ist destruktiv. Eines gewinnt auf Kosten des anderen. Wasser in einem Kessel über das Feuer gehängt, ermöglicht einen konstrukti-ven Kontakt und eine warme Suppe.

ripheres Gegenwissen, das der Zentrale nicht zur Verfügung steht. Die zuvor gesteuerte Peripherie wird operativ klüger als das Zentrum. Die Steuerung kollabiert.

Föderative Organisation bedeutet, dass das Zentrum von Steuerung auf Füh-rung umschaltet. Das Zentrum muss die operativ klügere Peripherie führen. Über die Widerständigkeit der Peripherie nutzt das Zentrum das Gegenwissen der Peripherie, ohne dieses kennen zu müssen (→ 10.12).

6.4 EDV

6.4.1 Tabuzonen statt Freibrief

Jedes EDV-System ist tot und damit nicht komplex, sondern nur kompliziert. EDV kann, wie jede Maschine, Überraschungen nicht verarbeiten. Dort, wo Können genutzt werden muss, darf ein EDV-Prozess nicht mit einem Arbeits-prozess gekoppelt sein. In moderner Organisation sind diese Bereiche Tabu-zonen für EDV.

6.4.2 Neutralität statt Flexibilität

EDV lässt kreative Anteile von Wertschöpfung nur dann “ungeschoren”, wenn sie mit diesen Anteilen nicht verkoppelt wird, wenn sie neutral bleibt wie Kugel-schreiber, Stempelkissen oder Textverarbeitung und CAD-Systeme.

Software, die an Organisationen “angepasst” werden kann, ist wie flüssiger Beton. Sie wird in die Organisation “gegossen” und härtet dort aus. Danach kann sich die Struktur der Organisation nur noch dort be-

wegen, wo sie sich schon während der Aushärtung bewegt hat. Neutrale Software ist ausgehärtet, bevor sie in die Organisation eingeführt wird. Weil sie nicht an Abläufe der Organisation angepasst werden kann, kann sie diese auch nicht festhalten.

6.4.3 Werkzeug statt Korsett

Ein Werkzeug nimmt man zur Hand, um ein Ziel zu erreichen. Wenn dies misslingt, legt man es wieder beiseite und sucht nach einer anderen Lösung. Auch EDV-Systeme müssen diese Eigenschaft haben, sonst kann auch in Ausnahmesituationen vorhandenes Können nicht genutzt werden.[12]

6.4.4 Medium statt Isolation

Ein EDV-System kann Ideen und Fehler nicht unterscheiden. Konventionelle EDV schließt die Fehler des Bedieners aus, damit aber auch sein Können. Sie ist nicht Transport- oder Verwirklichungsmedium für Ideen, sondern bildet eine Isolationsschicht gegen unerwartetes Verhalten des Benutzers aus.

Moderne EDV-Systeme müssen auch die Genialität des Bedieners vertragen, nicht nur seine Dummheit.

Eine gute Axt muss scharf sein. Eine scharfe Axt ist gefährlicher, aber auch wirkungsvoller als eine stumpfe. Könner können damit umgehen. Stumpfes Werkzeug ist jedem Könner ein Greuel.

12) Während diese Studie entstand, musste eine große deutsche Filialbank zur Kenntnis nehmen, dass ihre IT nicht Werkzeug, sondern Korsett war. Ein neuer Computer-Wurm breitete sich aus. Die sofort ergriffenen Schutzmaßnahmen verhinderten zwar größere Schäden im IT-System, legten aber gleichzeitig die Terminals der Kundenbetreuer lahm. Es bildeten sich lange Schlangen an den Schaltern, weil es zur Nutzung der Terminals keine - auch keine umständlichere oder langsamere - Alternative gab.

6.4.5 Daten-Hoheit statt Integration

Integrierte EDV-Systeme erzeugen ihre einheitliche Datenbasis aus der Ver-rechnung vieler Quellen. Dies vernichtet Informationsmöglichkeiten über die Herkunft und Entstehung der Daten. Wird auf Basis dieser anonymen Daten gehandelt, so ist auch die Verantwortung für die Konsequenzen anonym. “Der Rechner hat gesagt, ich soll.”

Bei hoher Dynamik benötigen alle Daten einen Eigner. Nur dann kann die not-wendige Qualität der Daten ausgehandelt und eingeklagt werden. Wir nennen dies das “Prinzip der Daten-Hoheit”.

Wenn der Eigner der Daten bekannt ist, kann im Verhältnis zwischen ihm und dem Benutzer der Daten das “Prinzip der Zusicherung” gelten (→ 6.3.4).

Integrierte EDV-Systeme behindern das Entstehen einer Vertrauenskultur. Das Angewiesensein des Empfängers auf den Lieferanten, das die Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen ist, kann im Hinblick auf die verwendeten Daten nicht der Kommunikation ausgesetzt werden. Das anonyme “System” kommt als Adressat nicht in Frage. Es kann die Anforderungen des Empfän-gers weder verstehen noch eine Verpflichtung eingehen, die das Problem lö-sen könnte.

7 Zu den Besuchsberichten

Zu den Besuchsberichten

Dem Zweck der Studie entsprechend war das Hauptziel unserer Besuche, Qualität und Gültigkeit unserer Thesen (→ 6) zu prüfen.

Dazu haben wir unseren Gesprächspartnern eine Erläuterung unseres Vor-habens und die elf wichtigsten Thesen vorab zugesandt. Der Titel dieses Pa-piers war: “Erläuterung und Einladung an interessierte Unternehmen”. Er ist im nächsten Abschnitt wiedergegeben (→ 7.3). Wir waren angenehm überrascht, dass unsere Gesprächspartner sich bereits eine Meinung über unsere The-sen gebildet hatten.

Der Aufwand pro Unternehmen war sehr unterschiedlich. Er reichte von ei-nem einzelnen Gespräch bis zu mehrtägigen Besuchen, mehreren Gesprächs-partnern und geführten Werksbesichtigungen.

Es sei daran erinnert, dass in großen Unternehmen oder gar Konzernen Höchstleistung fast immer nur als “Insel” vorkommt. Unsere Berichte bezie-hen sich also nur auf die jeweils bezeichneten Bereiche und nicht unbedingt auf das Unternehmen als Ganzes.

Im Rahmen dieser Studie war es weder möglich noch sinnvoll, ein vollständi-ges Bild des Unternehmens zu gewinnen und darzustellen. Die Berichte sind also bewusst unvollständig und subjektiv. Sie sind nur als Anregung gedachte Blitzlichter auf Höchstleistung.

Nur bei den elf ausgewählten Thesen waren wir um vollständige Prüfung be-müht. Die Validierung dieser Thesen ist die “harte” Basis unserer Studie.

7.1 Zwei Typen von Höchstleistung

Die besuchten Unternehmen lassen sich zwei Typen zuordnen:

1. Höchstleister im Sinne der Studie

Unternehmen, denen der Aufstieg aus der "Taylor-Wanne" (→ 4.1.1) gelungen ist und die mit dem Dynamikproblem souverän und gelassen umzugehen wissen.

- M+W Zander Facility Engineering GmbH, Stuttgart
  Transmethodisches Management von Großprojekten
- Mettler-Toledo, Albstadt
  Höchstleistung nach Ausscheiden des Stifters
- MEVACO - Gruppe
  Seitenwindempfindlichkeit: Risiko durch Mischung von Kulturinseln
- Nokia Networks
  Talentbasiertes Personalmanagement
- Polyfelt, Linz
  Wissensmanagement als Höchstleistung
- Tenovis GmbH & Co.KG: Tenovis Campus
  Innovatives Wissensmanagement im Service
- W. L. Gore & Associates GmbH
  Innovation als Alltag
- Weltbekanntes Schwäbisches Industrie-Unternehmen
  Zentral-Kultur für dezentrale Höchstleistung
- X/Y KG (anonymisiert)
  Seitenwind-Empfindlichkeit oder Fusion als Risiko

2. Höchstleister ohne Taylor-Wanne[13]

Unternehmen, die beeindruckende Höchstleistung erbringen, aber keinen Transformationsprozess durchlaufen mussten, da sie schon immer ver-gleichsweise komplex organisiert waren.

Diese Unternehmen sind, streng genommen, keine Höchstleister im Sinne der Studie. Dennoch gab es gute Gründe, sie trotzdem aufzu-nehmen. Die-se Gründe sind in den Berichten erläutert.

- Management Centrum Schloß Lautrach (MCSL)
  Kulturgymnastik für dynamik-geplagte Unternehmen
- Schindler, Parent & Cie
  Vertrauen als Produktions-Werkzeug für Ideen
- Schweizer Rückversicherung (SwissRe)
  Kulturell basiertes Wissensmanagement

7.2 Struktur eines Berichtes

Für die Berichte haben wir den Autoren nur wenige Strukturelemente vorge-schlagen. In einzelnen Fällen wurde, durchaus in unserem Sinne, leicht davon abgewichen.

Die Strukturelemente der folgenden Berichte sind:

Name des Unternehmens

Thema der Höchstleistung

Kurze Beschreibung, was die Autoren als Höchstleistung dieses Un-ter-nehmens sehen.

13) → 4.1.1

Erkenntnis

Hier werden Anregungen und Erkenntnisse festgehalten, die wir bei unse-ren Gesprächen neu dazu gewonnen haben.

Prüfung der Thesen

Hier wird festgehalten, wie die Gesprächspartner unsere Thesen beurteilt haben. Manchmal ist dies eine schlichte uneingeschränkte Zustimmung. Manchmal war es interessant, auch die Diskussion der Thesen zu berich-ten.

Bericht

Hier beginnt der "eigentliche" Bericht. Er beschreibt, unvollständig und sub-jektiv, was die Autoren vom Unternehmen wahrgenommen haben.

Portrait

Einige Daten des Unternehmens, meist ein Auszug aus dem Internet.

Historie

Einige Ereignisse, die das Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist.

7.3 Die elf Haupttheses zur Studie

Aus unseren Thesen[14] zu den Merkmalen von Höchstleistung haben wir elf ausgewählt. Diese Haupttheses waren in dem Anschreiben enthalten, das wir unseren Gesprächspartnern zur Vorbereitung zugesandt haben. In allen Ge-sprächen waren diese Thesen ein wichtiges Thema. Vor allem galt es, ihre Qualität und Gültigkeit zu erarbeiten.

14) Siehe Kapitel 6

1. Können statt Wissen

Bei hoher Dynamik basiert Höchstleistung weniger auf Wissen, sondern vor allem auf Können. Das Wissen einer Person ist ihr Skill-Profil. Ihr Können ist die Fähigkeit, problemlösend zu handeln. Wissen entsteht durch Lernen, Kön-nen durch Üben.

2. Offenheit statt Geheimhaltung

Wissen kann entwendet werden und wird deshalb durch Geheimhaltung oder Patent geschützt. Mit Können ist dies nicht möglich. Hier ist Geheimhaltung weder möglich noch nötig. Deswegen haben gerade dynamikrobuste Unter-nehmen weniger Geheimnisse.

3. Gelassenheit statt Hektik

Hektik ist ein Zeichen für Überforderung. Ist die Organisation an hohe Dynamik angepasst, verschwindet die Hektik. Es entsteht Muße, oft der Eindruck von ständiger Mittagspause.

4. Prinzipien statt Regeln

Regeln sind Elemente von Wissen. Sie legen Handlung fest. Prinzipien bedür-fen einer kontextbezogenen Entscheidung, bevor gehandelt werden kann. Ent-scheidungen benötigen Können (Was man weiß, kann man nicht entschei-den). Nur Prinzipien lassen Platz für Können.

5. Talentförderung statt Skill-Management

Wenn es am Können mangelt, werden Talente benötigt, nicht Träger von Skill-Profilen. Einem Talent fällt etwas leicht, was anderen schwer fällt. Jeder hat Talente.

6. Motivation statt Motivierung

Motivation ist Handlungsanlass von innen. Motivierung ist ein Handlungsver-anlassung von außen. Bei niedriger Dynamik reicht Motivierung (durch Strafe, Druck, Belohnung, Argument, ...). Bei hoher Dynamik wird Motivation benö-tigt. Motivation kann nicht erzeugt, sondern nur zerstört werden. Motivierung zerstört Motivation.

7. Flexibilität statt Planung

Durch die gegenseitig destruktive Beobachtung der Konkurrenten sind Pläne nicht mehr ohne Schaden durchzuhalten, auch dann nicht, wenn sie “richtig” erstellt wurden. Bei hoher Dynamik wird Planung durch Reaktionsfähigkeit (Flexibilität) ersetzt.

8. Kaum Berater

Von Beratern wird meist nur verlangt, Wissen zu beschaffen. Sie sind gewohnt, auf dieser Basis zu arbeiten. Die Lösung von Dynamik-Problemen erfordert aber vor allem das Können der Belegschaft.

9. Personifizierte Vision

Unverzichtbare Basis für dynamische Höchstleistung sind die so genannten weichen Faktoren, die von einer Vision harmonisch zusammen gehalten wer-den. Visionen sind Werte, die ihren Besitzer zum Handeln treiben. Deswegen können Visionen nicht entwickelt, sondern nur entdeckt werden. Visionen wer-den von Personen gestiftet und verbreiten sich nur durch Ansteckung.

10. Wenig aber “gute” EDV

Konventionelle EDV erzwingt die Nutzung von Wissen - meist in Form von Prozessen. Sie behindert die Nutzung von Können. Moderne EDV zeigt zwar Wissen, lässt aber Platz für Können-basiertes Handeln (Verletzung von Regeln).

11. Ko-Management des Betriebsrates

Angst ist ein unüberwindlicher Gegner jeder Innovation. Politische Vertretungs-organe wie Betriebsräte können Ängste frühzeitig sichtbar machen. Das ist eine Voraussetzung, Angst durch Mut zu ersetzen.

8 Die Besuchsberichte

Die Besuchsberichte

Es folgen die Unternehmensberichte. Sie sind in der Regel von den Unterneh-men freigegeben worden. In zwei Fällen wurde der Bericht anonymisiert. Die Begründungen hierfür finden sich in den Berichten.

8.1 Management Centrum Schloß Lautrach (MCSL) Kulturgymnastik für dynamik-geplagte Unternehmen[15]

MCSL ist ein beeindruckendes Höchstleistungs-Unternehmen. Es gehört aber zu einer Branche, der die so genannte "Taylor-Wanne" (→ 4.1.1) fehlt. Die Dynamik des Marktes von MCSL hat sich in den vergangenen hundert Jahren nicht verändert. Sie ist nicht stark gewachsen, sie war immer schon hoch.

So ist MCSL im strengen Sinne kein Kandidat für die Studie.

Wir haben dieses Unternehmen dennoch gern aufgenommen. Die Kernkom-petenz von MCSL ist die Fähigkeit, Teilnehmer an der eigenen Kultur teilhaben zu lassen. Einer Kultur, wie sie Unternehmen mit Dynamik-Problemen dringend brauchen. MCSL macht genau die Kultur erfahrbar, die Höchstleistungs-Un-ternehmen auszeichnet.

MCSL ist also zumindest indirekt mit dem Thema der Studie verbunden.

8.1.1 Erkenntnis

Die Kunden von MCSL sind Unternehmen, die wegen der hohen Dynamik ihrer Umgebung ihre eigene Dynamik steigern müssen. Dies fällt ihnen schwer, weil die dazu notwendigen Kulturelemente unbekannt sind. Unbekanntes macht Angst. Angst verhindert die lebenswichtige organisatorische Innovation.

15) Freigegeben am 25. 6. 2004

MCSL besitzt diese Kulturelemente und lebt diese in seinem Schloß Lautrach. Die Seminar-Teilnehmer sind für eine begrenzte Zeit Teil dieser Kultur. Das macht das noch Ungewohnte vertraut und nimmt die Angst.

Versteckt hinter einer Vielfalt von Seminarangeboten (Wissen), wird dieser immer gleiche Kern (Können) gezeigt.

Wir sind der Meinung, dass dies, und nur dies, die Kernkompetenz von MCSL ist.

8.1.2 Thesen-Prüfung und Bericht

Am Anfang des Besuches war noch nicht klar, dass MCSL kein Höchstleister im Sinne der Studie ist. Deswegen wurden einige passende Thesen der Studie dargestellt und besprochen. Es stellte sich heraus, dass die Kriterien für Dy-namik-Robustheit erfüllt sind.

Nachdem aber klar wird, dass MCSL kein Höchstleister im Sinne der Studie ist, steht die Frage, warum die Kriterien dynamischer Höchstleister trotzdem erfüllt sind.

Die Antwort: Der gleiche Effekt würde bei Zeitungsredaktionen, Theater-Ensembles oder Forschungsprojekten auftreten. Für diese Organisations-Typen ist hohe Dynamik kein neues Problem. Ihre Kernkompetenz ist immer schon der Umgang mit Dynamik, nur wird diese hier durch kreative Ideen verursacht. Sie besitzen also immer schon die Merkmale, welche ehemals tayloristische Unternehmen erst erwerben müssen.

Beispiele behandelter Thesen:

- **Kernkompetenz / Schalenkompetenz**

  Aufteilung der notwendigen Kompetenzen in Kern (selber machen) und Schale (zukaufen)

  -Wäsche
  Obwohl es billiger wäre, Leasing- beziehungsweise Mietwäsche anzuschaf-fen, wird eigene Wäsche gekauft und vor Ort in einer Behinderteneinrich-tung gewaschen. Die Wäsche ist ein Stilelement des Hauses.

  -Seminar-Technik
  Die technischen Bedarfe, die mit der Kernkompetenz von Seminar- und Hotelbetrieb zusammenhängen, werden durch einen eigenen Technik- und Werkstattbereich erfüllt. So können auch spontane Bedarfe eines Semi-nars gelassen erfüllt werden (zusätzlicher Beamer oder CD-Player für ein bereits laufendes Seminar).

- **Führung / Steuerung**

  Die Steuerung des Alltags durch Anweisungen ist auf das minimal Notwen-dige reduziert. Der Schwerpunkt liegt auf der "Führung durch Sturheit", wie die konstruktive Störung von Selbstorganisation im internen Sprachgebrauch heißt. Basis dieses Führungsstils ist eine Streitkultur auf der Grundlage eines kulturellen Konsenses.

- **Flexibilität / Planung**

  Geplant wird nur zur groben Orientierung. Ziel ist, den Alltag durch intelli-gentes Reagieren auf Situationen zu meistern.

- **Talentförderung**
  Besonders im Hotelbereich gibt es das, was in den Thesen Meister / Schü-ler- Verhältnis heißt. Ein risikofreudiges Fördern von Personen: auch dann, wenn nur das eigene Gefühl einen Anlass dazu gibt.

- **Kosten-Reduktion / Gewinn-Optimierung**
  Standpunkt in Lautrach: Der wirtschaftliche Erfolg ist ein Quotient aus Ko-sten und Ertrag. Wir betreiben "Zähler-Management" dieses Quotienten. Heißt: Wir kümmern uns mehr um den Ertrag, weniger um die Kosten.

- **Wissen / Können**
  Die Kernkompetenz von Lautrach beruht auf Kreativität aus Können. Das zeigt sich auch an einer unbefangenen Offenheit und Gastfreundschaft. Geschäftsgeheimnisse wurden nicht entdeckt.

8.1.3 Portrait

MCSL ist untergebracht in einem beeindruckenden und historisch interessan-ten Schloss mit stilvollem Ambiente. Das Geschäft besteht aus zwei Teilen:

- **Seminarbetrieb**

-Mitarbeiter	5 MA (Organisation und Management)
-Umsatz	EUR 1 Mio.

- **Seminar-Hotel**

-Mitarbeiter	etwa 65 (mit Aushilfen und Auszubildenden)
-Umsatz	etwa EUR 2 Mio.

- **Gesprächspartner**
  -Dr. Robert Bachfischer, Geschäftsführer
  -Beate Bruchmann, Leiterin des Tagungshotels
  -Gerhard Herb, Leiter Seminare und Beratung
- **Aufwand**
  Eintägiger Besuch am 14. Oktober 2003, mit Rundgang und Übernachtung

8.1.4 Historie

Das Management Centrum Schloß Lautrach entsteht aus der Idee, für Unter-nehmer und obere Führungskräfte mittelständischer Unternehmen Bayerisch-Schwabens ein Qualifizierungsangebot zu entwickeln. Es ist offenkundig, dass nicht nur Facharbeiter und Meister, sondern auch ihr Management der Ausbil-dung bedürfen. Die IHK Schwaben und das Kolping-Bildungswerk Augsburg werden 1989 zu Trägern der Initiative “Schloß Lautrach”. Für die Renovierung und den Umbau des Schlosses leisten u. a. der Freistaat Bayern und die Ei-gentümerin, die Kirche, Finanzierungsbeiträge.

1. Begonnen wird 1993 mit einem kompletten Seminarangebot, das alle The-men der Unternehmensführung umfasst und auf den vermuteten Bedarf des Managements im bayerisch-schwäbischen Mittelstand ausgerichtet ist. Das Hotel wird als Tagungshotel geführt und trägt als Standbein die Semi-nar-Ambitionen.
   Dieser erste Anlauf funktioniert nicht. MCSL ist nur ein weiterer Anbieter unter vielen bekannten und bewährten.

2. Im zweiten Anlauf wird ein eigenes Profil auf christlicher Basis entwickelt. Die universelle Beliebigkeit des Semina-

rangebotes wird auf eine Alleinstel-lung eingeschränkt. Als Schwerpunkt wird “Entwicklung von Persönlich-keit” angegeben.
Das Hotel bleibt weiter das Standbein. Dieses Konzept ist erfolgreich.

3. Heute sind beide Bereiche so gut entwickelt, dass Schwankungen oder Ertragsdellen im einen Bereich durch Überschüsse im jeweils anderen Be-reich ausgeglichen werden können. Und das in einer allgemein schlechten Zeit für Seminaranbieter. Wirtschaftlich ist das MCSL heute autonom. Sämtliche Aufwendungen einschließlich des Bauunterhaltes werden aus Eigenmitteln gedeckt.

8.2 Mettler-Toledo, Albstadt Höchstleistung nach Ausscheiden ihres Stifters[16]

Kulturen für Höchstleistung werden von Visionären gestiftet. Bei Mettler-Toledo ist dieser Stifter inzwischen ausgeschieden, die Leistung ist aber geblieben. Dies ist heute die Höchstleistung von Mettler-Toledo in Albstadt.

8.2.1 Erkenntnis

Höchstleistung im Sinne der Studie ist auf einen visionären Gründer angewie-sen. Die gestiftete Kultur kann ihren Stifter überleben.

Unstrittig begann der Weg zum neuen Unternehmen mit einer lebensbedro-henden Krise. Krisen erzeugen entweder lähmende Angst

16) Freigegeben am 15. 6. 2004

und damit den si-cheren Untergang oder aber den Willen zum innovativen Neuanfang.

Welcher der beiden Wege eingeschlagen werden kann, hängt davon ab, ob die Krise Persönlichkeiten in den Vordergrund schiebt, deren Visionen für die anderen so ansteckend sind, dass Neues entstehen kann.

Bei MTA wurde damals Herr Johann Tickart als Visionär sichtbar nach innen, aber vor allem auch nach außen. Sein Neuanfang war ein bewusster Bruch mit den bis dahin als unumstößlich geltenden Prinzipien tayloristischer Wert-schöpfung. Am Ende stand der vorführbare Beweis, dass bei der heutigen hohen Marktdynamik ein Unternehmen anders organisiert werden kann und muss.

Heute ist diese spektakuläre Umbruchzeit des Unternehmens auf der Schwä-bischen Alb längst Geschichte. Sie ist einem gelassenen Alltag gewichen. Die Führungspersönlichkeiten sind heute weniger "öffentlich". Die Produktionsweise bei MT Albstadt ist aber immer noch etwas unnachahmlich Besonderes. Der Abstand zu "normalen" Unternehmen ist unverändert groß. Viele haben inzwi-schen versucht, ähnliche Leistungen zu erreichen. Nur sehr wenigen ist es gelungen.

8.2.2 Thesen-Prüfung

Beim Gespräch vor Ort wurden die Höchstleistungs-Thesen vorgestellt, enga-giert kommentiert und im Wesentlichen akzeptiert. Dabei halten wir folgende Ausführungen für besonders erwähnenswert:

Flexibilität statt Planung

MTA plant die zukünftige Geschäftsentwicklung nur grob. Die

Kapazitäts- und Personalbedarfsplanung ist ersetzt durch ein flexibles Arbeitszeitmodell und 200% Anlagenkapazität. Die Materialbedarfsplanung ist ersetzt durch Kanban-Regelkreise mit zuverlässigen Lieferanten. Die Fertigungstiefe ist reduziert auf eine einstufige Endmontage. Dies ermöglicht eine direkte Reaktion auf Kundenaufträge. MTA nennt dies eine absatzgesteuerte Produktion. Gefertigt wird nur, was beauftragt ist. Die Standardlieferzeit beträgt 4 Tage - auf Wunsch auch 24 h. EDV ist zwar vorhanden, wird aber, anders als üblich, in der Produktionspla-nung und -steuerung oder in der Endmontage fast nicht eingesetzt. Es gibt keine konventionellen Fertigungsaufträge. Der Kundenauftrag ist der Produk-tionsauftrag. Die EDV ist im Kontext nicht planbarer Aufgaben nur sparsam eingesetzt. Die Kundenaufträge werden in der Logistik auf Plausibilität geprüft und dann unverzüglich ohne Materialverfügbarkeitsprüfung elektronisch an die Produktion weitergegeben. Dort werden die Kundenaufträge ausgedruckt und in einer Korbablage nach Tagen abgelegt. Die Mitarbeiter entscheiden selbst über den Montageplatz und die Auftragsreihenfolge. Ist der Auftragsvorrat so hoch, dass Gefahr besteht, die Standardlieferzeit nicht einhalten zu können, werden Mitarbeiter aus anderen Montagen oder auch aus Nicht-Montageab-teilungen in der Montage eingesetzt. Diese Entscheidungen werden autonom von den Mitarbeitern in der Montage getroffen: Selbstorganisation statt Steue-rung.

Prinzipien statt Regeln

Die Bestellungen haben ein hohes Überraschungspotenzial. Es ist nicht be-kannt, welches Produkt und welche Variante ein Kunde wann bestellt. Trotz-dem sollen vier Tage Lieferzeit nicht überschritten werden. Daher gelten im Unternehmen an der Schnittstelle zum Kunden keine Verhaltens-Regeln, son-dern Verhaltens-Prinzipien. Regeln wären nur in planbarer Umgebung sinn-voll, Prinzipien dagegen sind immer anwendbar. “Qualität geht vor Lieferter-min”. “Liefertermin vor Arbeitszeit”. “Der Kunde geht vor” oder “Das Team ent-scheidet ei-

genverantwortlich". Diese Prinzipien entstehen durch Erfahrungen der Mitarbeiter und verändern sich mit diesen. Werden neue Erfahrungen ge-macht, entstehen neue Prinzipien. Voraussetzung ist eine Kommu-nikation, die nicht durch Motivierungs-Aktivitäten gestört ist.

Marktorientierte Unternehmenskultur statt Mode-Philoso-phien

Wie alle Unternehmen hat auch MTA Visionen und Werte. Diese sind aller-dings nicht künstlich hergestellt, sondern von Persönlichkeiten gestiftet und durch Erfahrung "gehärtet". So ist eine offene Kultur der gegenseitigen Wert-schätzung entstanden und wird aktiv genutzt. Als Werte sind zu beobachten: Qualität, Entschlossenheit, Kostenbewusst-sein, Initiative, Innovation und Fle-xibilität. Der Wert "Kostenbewusst-sein" zum Beispiel wird beschrieben als: "Geld nur wie sein eigenes ausgeben".
Da der Wille zum gemeinsamem Erfolg vorausgesetzt werden kann, sind Feh-ler nicht Ausdruck mangelnder Motivation oder gar bösen Willens. Bei Misser-folgen suchen die Mitarbeiter demzufolge vor allem nach der Ursache und der passenden Lösung und dann vielleicht nach einem Schuldigen. Im Kontext dieser Kultur sind Fehler Lernchancen, die es zu nutzen gilt.
Einmal im Jahr wird über die Werte im Unternehmen diskutiert. Die bestehen-den Werte machen es möglich, diese Diskussion offen zu führen. So werden auch hier Qualitätsmängel sichtbar gemacht und ihre Beseitigung provoziert. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Werten wird gefördert.

Ko-Management mit dem Betriebsrat

Der Betriebsrat spielte von Anfang an bei der Entwicklung der neuen Organi-sation und ihrer Kultur eine wichtige Rolle. Aus Sicht der Gesprächspartner ist er das politische Sprachrohr der Belegschaft und

als solches konstruktiver Bestandteil dieses Unternehmens. Im Laufe der Zeit hat sich ein belastbares Vertrauensverhältnis herausgebildet, gerade weil Konflikte mit einem gemein-samen Willen zur Lösung durchgehalten werden.

8.2.3 Bericht

MTA ist ein Hochleistungs-Unternehmen. Es kann auf die Dynamik des Mark-tes ohne zentrale Steuerung reagieren, ohne dass seine Wirtschaftlichkeit lei-det. Aktuell ist es für viele Unternehmen unmöglich, kundenindividuell in sehr kurzer Zeit Produktvarianten zu fertigen. MTA ist auf die Dynamik des Mark-tes ausgerichtet und kann gelassen auch Losgröße 1 fertigen und binnen 24 h liefern. Das ist durch die innovative Veränderung aller unternehmensinternen Prozesse möglich geworden. Auch externe Lieferanten sind darin eingebun-den. Die Kundenanfragen werden durch die MTA Vertriebsbüros so vorkonfi-guriert, dass nur machbare Lösungen verkauft werden können. Dadurch wer-den nicht montagefähige Aufträge vermieden. Das Wesentliche der neuen Pro-duktionsweise ist aber die veränderte Rolle der Mitarbeiter.[17] Nicht Motivierung durch die Vorgesetzten, sondern Motivation durch das Lob des Kunden ist die Basis für die Übernahme persönlicher Verantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit. Die Mitarbeiter selbst verfügen über die Mittel, um auch ungewöhnliche Anforderungen eines Kunden zu seiner Zufriedenheit zu erfüllen.

Diese positive Erfahrung des Erfolgs schafft stolze Identität im Unternehmen. Weder die Produkte noch die eingesetzte Technologie werden für den Erfolg des Unternehmens als wesentlich betrachtet, sondern das Können der Mitarbeiter.

17) Natürlich sind hierbei auch immer Mitarbeiterinnen gemeint.

8.2.4 Portait

Name	Mettler-Toledo (Albstadt) GmbH (MTA)
Mitarbeiter	250
Konzern	METTLER TOLEDO
Branche, Produkte	weltweit größter Anbieter von Wägesystemen und ergänzender Technologie für Anwendungen in Labor, Industrie und Handel.
Gesprächspartner	Roland Schmider, Geschäftsführer Walter Glaser, Leiter Produktion
Aufwand	Zwei Besuchstage mit Gesprächen und Besichtigungen am 22. Oktober 2003 und 4. Februar 2004 in Albstadt.

8.2.5 Historie

1856	Die August Sauter KG wird gegründet.
1990	Ein Werk der August Sauter KG wird 1990 in Mettler-Toledo (Albstadt) umbenannt.

Etwa Mitte der 80er war das Werk in eine wirtschaftliche Krise geraten. Diese Krise war der Auslöser zu einer grundlegenden Innovation aller Denkweisen und Abläufe im Unternehmen.

Daraus hat sich eine Organisation entwickelt, die alle wichtigen betrieblichen Funktionen direkt vom Markt steuern lassen kann. Mit dieser damals einzigar-tigen Innovation wurde der damalige Geschäftsführer Johann Tickart fast welt-weit bekannt.

8.3 MEVACO - Gruppe Seitenwindempfindlichkeit: Risiko durch Mischung von Kulturinseln[18]

MEVACO ist im Sinne der Studie ein “normaler” Höchstleister, der auf Basis einer entsprechenden Kultur fast 10 Jahre lang mit jeweils 20% gewachsen und heute ein führendes Unternehmen seiner Branche ist. In diesem Fall inter-essierte uns aber mehr das Thema der “Wehrlosigkeit” der kulturellen Basis von Höchstleistung. Wir nennen es die “Seitenwindempfindlichkeit” von Höchst-leistung.

8.3.1 Erkenntnis

Weil Höchstleistung in Konfrontation mit der Dynamik des Marktes entsteht, ist die zugehörige Kultur in dieser Richtung sehr robust. Umso größer ist die Empfindlichkeit “von der Seite”. Wir sind der Meinung, dass diese “Seiten-windempfindlichkeit” auf dem Mangel an Wissen über die Basis der eigenen Leistung beruht. Wenn diese Basis unbekannt ist, kann sie auch nicht verteidigt werden.

Die Seitenwindempfindlichkeit von Höchstleistung ist auch bei MEVACO zu beobachten. Das Unternehmen besitzt mehrere Kulturinseln. Die durch Fusi-on hinzugekommene Firma und die Niederlassungen im östlichen Europa bil-deten solche Inseln. Diese wurden bei MEVACO destruktiv gemischt. Die ne-gativen Auswirkungen auf die Kultur der Höchstleistung in Schlierbach wur-den von den Gesprächspartnern zwar bemerkt, über die Ursachen wurde je-doch kein einheitlicher Standpunkt gebildet. Es kann nicht wundern, dass un-ter diesen Umständen eine Kultur kaum verteidigt werden kann und einem großen Risiko ausgesetzt ist.

18) Freigegeben am 17. 5. 2004

8.3.2 Prüfung der Thesen

Im ersten Gespräch wurden vor allem die speziellen Thesen zum Thema EDV bei Höchstleistung behandelt. Keine der Thesen wurde aus den Erfahrungen bei MEVACO abgelehnt.

Im zweiten und dritten Gespräch wurde besonders das Thema Kultur der Höchstleister behandelt. Auch hier wurden alle Thesen als zutreffend bestä-tigt.

Intensiv wurde die Seitenwindempfindlichkeit diskutiert. Dieses Merkmal war in unseren Thesen noch nicht enthalten gewesen.

8.3.3 Bericht

MEVACO ist ein mittelständisches Unternehmen, das Lochbleche, Struktur-bleche, Wellengitter und Zubehör in allen Größen und Varianten herstellt. Ver-triebsseitig wird untergliedert in einen “Shop”-Bereich, der Handwerker mit 800 Varianten der Standardwaren weltweit beliefert, und dem Bereich der individu-ellen Lösungen für Handwerk und Industrie. Entsprechend dieser Unterteilung steht einerseits effiziente Logistik, andererseits individuelle Ingenieurs-Bera-tung im Vordergrund. Diese “duale Wertschöpfung” findet sich häufig in dyna-mischen Märkten.

Wie oft bei Höchstleistern zu beobachten ist, hat das Unternehmen die kultu-relle Basis für seine Höchstleistung nicht bewusst entwickelt, sondern sie sich eher “eingehandelt”. Die Kultur hat sich unbeobachtet von ihren Trägern ent-wickelt. Sie wurde bald zu einer unbewussten Selbstverständlichkeit, die nur noch als angenehmes Betriebsklima positiv registriert wird.

Dass die eigene Kultur nicht nur angenehmer Luxus, sondern das entschei-dende Element der eigenen Leistung sein könnte, machte sich erst bemerk-bar, nachdem sie beschädigt worden war - aus Versehen.

Die Beschädigung entstand durch einen destruktiven Kontakt bisher getrenn-ter Kulturinseln, provoziert durch Unternehmenszukauf und Generationswech-sel in der Führung.

Heute wird diskutiert, ob MEVACO bereits auf dem Weg zu einem “nor-malen” Unternehmen ist und ob dies verhindert werden muss und kann.

8.3.4 Portrait

Name	MEVACO Holding GmbH + Co KG
Branche	Größter Lochblechhersteller Deutschlands
Standorte	Schlierbach und Szekszard (Ungarn)
Vertriebs-Niederlassungen	Deutschland, Österreich, Schweiz, Ungarn, Polen, Tschechien, Frankreich und Schweden
Umsatz	von 20 Mio. DM (1989) auf 75 Mio. DM (1997) (Steigerung um 20% pro Jahr)
Internet Seite	http://www.mevaco.de
Gesprächspartner	Michael Fahrenbach, Geschäftsführer Gerhard Bullinger, Geschäftsführer Ägidius Jung, Geschäftsführer der deutschen Tochtergesellschaft Stephan Geiger, Aufsichtsrat

Aufwand	Mehrstündiges Gespräch in Göppingen und Betriebsbesichtigung am 20.01.2004 in Schlierbach Mehrstündiges Gespräch am 22.04.2004 in Göppingen Mehrstündiges Gespräch am 24.02.2004 in Schlierbach

8.3.5 Historie

1997	Fusion zur **MEVACO Holding GmbH** + Co KG aus den beiden Firmen:
	Seidl + Mayer
1875	Gründung durch Anton Seidl und Carl Mayer Produkt: Lochblech für Läuter- und Malzdörrboden
1946	Zweigbetrieb in Kirchheim/Teck
1962	Neues Werk in Schlierbach
Ab 1989	Intensiver Aufbau der Vertriebsarbeit in Deutschland und Europa
	Sorst
1867	Wilhelm Sorst gründet in Hannover eine Kunst und Bauschlosserei.
1901	Beginn der industriellen Fertigung gelochter Bleche Kontinuierlicher Ausbau der Fertigungsqualitäten.

8.4 M+W Zander Facility Engineering GmbH, Stuttgart Transmethodisches Management von Groß-Projekten[19]

Beim Management von Projekten nutzt M+W Zander Facility Engineering sei-ne Kultur, die das Können seiner Projektmanager provoziert und damit nutz-bar macht. Auch bei M+W Zander tauchen in der Durchführung komplexer Projekte häufig harte Probleme auf. Havarien sind hier allerdings unbekannt. Darin liegt die Höchstleistung dieses Unternehmens.

8.4.1 Erkenntnis

Bei M+W Zander Facility Engineering dominiert die Wertschöpfung aus risiko-reichen Großprojekten. Hier, wo es existenziell auf den Erfolg eines Projektes ankommt, spielen die konventionellen Methoden der Projektverwaltung (PMI) eine untergeordnete Rolle.

8.4.2 Prüfung der Thesen

In den Gesprächen wurden auch die allgemeinen Thesen (→ 9.3) behandelt, vor allem aber die speziellen Thesen zum Transmethodischen Projektmana-gement.

Nach Erläuterung und Diskussion wurden alle Thesen uneingeschränkt ak-zeptiert.

8.4.3 Bericht

Bei Industrie-Unternehmen mit dualer Wertschöpfung wird der projektorien-tierte Anteil meist der Kultur und den Methoden der

19) Freigegeben am 14. 7. 2004

gesteuerten Linienorgani-sation untergeordnet. Das bedeutet, dass auch komplexe Projekte mehr ver-waltet als geführt werden. Sie leiden unter den zugehörigen typischen Schwie-rigkeiten (→ 10.10). Das ist die Basis vieler Havarien.

Die von uns besuchte Facility Engineering GmbH hat eine duale Wertschöp-fung. Allerdings dominiert hier das Management von termin-empfindlichen und risikoreichen Großprojekten. Die sonst problematische Kopplung von Linien-Organisation und Projekten ist hier hierarchisch gelöst. Die Linie ist den Projek-ten untergeordnet. Die Linienbereiche verstehen sich als Dienstleister der Pro-jekte.

Üblicherweise wird versucht, Risiken wichtiger Projekte durch konventionel-les Projektmanagement zu senken. Diese meist am PMI-Standard ausgerich-teten Bemühungen fehlen hier. Die Gesprächspartner kannten zwar den Be-griff PMI-Standard; diese Verwaltungsmethoden haben aber offensichtlich kei-ne Bedeutung.

Trotzdem, oder besser deswegen, sind Projekt-Havarien unbekannt, obwohl ständig genügend harte Probleme zu lösen sind, über die viel und offen be-richtet wird.
Bei M+W Zander hat sich offensichtlich eine Kultur entwickelt, die Talente für das Führen von Projekten provoziert und ein Umfeld schafft, in dem diese Talente zur Höchstleistung kommen können.

Wie allen Höchstleistern, ist auch diesem Unternehmen die kulturelle Basis seiner Höchstleistung unbekannt. Sie wird lediglich als “gutes Betriebsklima” wahrgenommen. Wir sind aber der Meinung, dass sich hier eine beeindruk-kende Alternative zum konventionellen Projektmanagement entwickelt hat, die ohne Einschränkung in eine Studie über Höchstleistung gehört.

8.4.4 Portrait

Wurzeln	Fusion aus Meissner+Wurst und Zander Klimatechnik (1998)
Mutter	Jenoptik-Konzern, Jena M+W Zander Holding AG
Name	M+W Zander Facility Engineering GmbH (Gastgeber)
Geschäftsfelder	Facility Engineering und Facility Management
Branche/Produkte	unter anderem weltweiter Marktführer für die Planung und Ausführung schlüsselfertiger Chip-fabriken
Standorte	über 40 Standorten weltweit
Umsatz	weit über 1,3 Milliarden EUR (2002)
Mitarbeiter	über 7.500
Internet Seite	http://www.mw-zander.com
Gesprächspartner	Dr. Rudolf Simon, Executive Vice President Thomas Wößner, Leiter E-Business Program beide bei M+W Zander Facility Engineering GmbH
Aufwand	Mehrstündiges Gespräch mit Betriebsbesichti-gung am 5. Dezember 2003 in Stuttgart

8.4.5 Historie

1912	Gründung der Firma Meissner+Wurst in Stuttgart als Maschinenfabrik und Hersteller von Spanabsauganlagen für Schreinereibetriebe.

1950	Gründung der Firma Zander in Nürnberg. Das Unternehmen plant und baut Heizungs- und Lüftungsanlagen.
1966	Einstieg von Meissner+Wurst in die Reinraumtechnik.
1975	Zander baut seinen Kundendienst aus und steigt ins Facility Management ein.
1994	Übernahme der Firma Mei ssner+Wurst durch Jenoptik.
1998	Fusion von Meissner+Wurst und Zander zu M+W Zander.
2000	Umfirmierung in M+W Zander Holding AG.

8.5 Nokia Networks Talentbasiertes Personal-Management[20]

Talente werden erst durch passende Herausforderungen zur Höchstleistung provoziert und dadurch sichtbar. Diese Erkenntnis wird bei Nokia genutzt, um Mitarbeiter einzustellen und ihre Karriere zu gestalten. Dies ist die hier be-trachtete Höchstleistung von Nokia Networks.

8.5.1 Erkenntnis

Die Provokation von Talenten durch Herausforderungen kann sowohl für die Personalauswahl als auch als Richtschnur für Karrieren genutzt werden. Bei hoher Dynamik gilt es, Motivation/Potenzial zu nutzen, statt sie zu erzeugen. Personalmanagement auf Basis von Skill-Profilen ist zu risikoreich und zu lang-sam.

8.5.2 Prüfung der Thesen

Nach einer interessanten Diskussion über die Hauptthese unserer Studie

20) Freigegeben am 1. 6. 2004

“Kön-nen statt Wissen” wurde diese vom Gesprächspartner bestätigt. Die restli-chen Thesen (→ 7.3) wurden nicht ausführlich besprochen, fanden jedoch ebenfalls die Zustimmung des Gesprächspartners.

Beratung bzw. Coaching steht der Nokia Group intern zur Verfügung. Auf Ba-sis eines internationalen Netzwerkes werden Communities gebildet, die die benötigte Kompetenz erzeugen. Externe Berater werden nur als Einzelperso-nen mit speziellen Kompetenzen engagiert. Das bestätigt besonders die Aus-sage der 8. These, dass Höchstleistung kaum klassische Beratung benötigt.

8.5.3 Bericht

Kurz vor unserem Gespräch wurde berichtet, dass Nokia Networks eine län-gere Krise erfolgreich gemeistert hat. Bei Nokia haben uns vor allem die Kon-sequenzen hoher Dynamik für den Personalbereich interessiert. Konventio-nell wird Personal vor allem durch die Übereinstimmung zweier formaler Be-schreibungen ausgewählt: dem Anforderungs-Profil des Unternehmens und dem Qualifikations-Profil des Bewerbers. Erst wenn diese übereinstimmen, werden auch emotionale Intelligenz und Erfahrung der Führungskraft ge-nutzt.
Bei hoher Dynamik entstehen ständig Probleme, für die es noch keine Lö-sungs-Idee gibt. Ein Anforderungs-Profil des Problemlösers kann nicht formu-liert werden. Nicht Träger von Skill-Profilen werden benötigt, sondern Perso-nen, deren Talent zum Problem passt. Nur für einen begabten Bergsteiger ist ein unbekannter Gipfel eine Provokation zur Leistung.

Nokia Networks wählt seine Führungskräfte auf Basis dieser Überlegungen aus. Einem Bewerber werden die aktuell zu lösenden Probleme vorgestellt. Er ist in der engeren Wahl, wenn es ihm leicht

fällt, beeindruckende Ideen für eine Lösung zu nennen. Ausbildung und bisherige Karriere werden nur am Rande zur Kenntnis genommen.

Dieses Prinzip bestimmt auch die Karriere im Unternehmen. Bevor ein Pro-blem gelöst ist, wartet schon das nächste. Wichtig ist, dass Talent und Pro-blem möglichst gut zusammen passen. Nur dann entsteht die Höchstleistung, die Zeit spart und Konkurrenzkraft erzeugt. Der Karriereweg eines Mitarbeiters spiegelt die Kette gelöster Probleme wider.

Wie immer sind solche modernen Arbeitsweisen gegründet auf Vorbilder im Topmanagement. Bei Nokia wird dieser vor allem durch die Führungsmann-schaft um Jorma Ollila gestiftet.

8.5.4 Portrait

Name	Nokia Networks
Stellung	führender Anbieter von Mobilfunknetzen und IP-Netz-Infrastruktur sowie der zugehörigen Dienstleistungen
Stammhaus	Düsseldorf
Konzern	Nokia
Umsatz	30 Mio. EUR (netto, 2002)
Beschäftigte	51.748 (Konzern, weltweit, 2002)
Einheiten	Nokia Mobile Phones
	Nokia Networks
	Forschungseinheit
	Nokia Ventures Organization
	Nokia Research Center

Homepage	http://www.nokia.com
Gesprächspartner	Michael Forster, Senior Solution Consultant, EMEA Solutions & Applications, Nokia Networks
Aufwand	Mehrstündiges Gespräch am 12. Januar 2004 in Düsseldorf.

8.5.5 Historie

1866	Gründung
	Beginn als Papierhersteller
	Entwicklung zum Multianbieter
	Gummistiefel, Unterhaltungselektronik, Telefonkabel, ...
90er	Konzentration auf Mobilfunk, alle anderen Aktivitäten werden eingestellt.
seit 98	Marktführer im Bereich Mobiltelefone
1994	Führung
	Jorma Ollila CEO Konzern
	Saria Baldauf Nokia Networks
	Anssi Vanjoki Mobile Phones

8.6 Polyfelt, Linz Wissensmanagement als Höchstleistung[21]

Polyfelt verwendet keines der üblichen Computer-Systeme als Basis für “Wis-sensmanagement”, sondern eine überraschend innovative Lösung.

Das Unternehmen erreicht die heute notwendige hohe Flexibilität, indem

21) WoG, HuJ / freigegeben am 14.6.2004

es seine materielle Wertschöpfung (Produkte) um einen immateriellen Anteil (Be-ratung) erweitert. Es wird nicht nur das Produkt verkauft, sondern mittels des Produktes werden Kundenprobleme gelöst. Diese Kompetenz aus Können und Wissen wird durch eine besondere Sozial-Struktur erzeugt, die man als im-materielle “Wissensmaschine” bezeichnen könnte. Erfindung und Betrieb dieser “Maschine” ist die Höchstleistung von Polyfelt.

8.6.1 Erkenntnis

Ein dynamischer Markt kann auch mit konventioneller Fertigung bedient wer-den, wenn das eigentliche Produkt einen konkurrenzfähigen immateriellen Anteil enthält.
Wie?
Bei einem Produzenten materieller Produkte wird erhöhte Markt-Dynamik üb-licherweise durch Flexibilisierung der materiellen Wertschöpfung abgefangen. Aus verschiedenen Gründen war für Polyfelt dieser “normale” Weg verschlos-sen. Das materielle Produkt (Filz) ist zwar hochwertig, kann aber nur in weni-gen Varianten produziert werden. Kombiniert mit hochflexibler immaterieller Beratungs-Komponente allerdings entsteht ein konkurrenzfähiges Angebot.

Dem Kunden wird nicht mehr nur das Produkt angeboten, sondern die Lösung für bautechnische Probleme, zum Beispiel beim Eisenbahnbau in Indien. Die dadurch erreichte Flexibilität des Angebotes reichte zur weltweiten Marktfüh-rung in einem dynamischen Markt: Eine herausragende Höchstleistung.

Die Kompetenz für die immaterielle Ergänzung wird über eine Sozialstruktur erzeugt, die von uns als “Dorfkultur von Ingenieuren” beschrieben wurde. Die-se Form innovativen “Wissensmanagements” wurde bei Polyfelt integraler Be-standteil der Wertschöpfung, zur “Wissensmaschine”.

Auch in Zukunft wird Polyfelt seine materielle Produktpalette nur so erweitern, dass der Beratungsanteil hoch, und damit die Alleinstellung erhalten bleibt.

8.6.2 Prüfung der Thesen

Alle Thesen wurden von allen Gesprächspartnern als für Polyfelt zutreffend eingeschätzt. Nur bei These 6 (Motivation statt Motivierung) blieb eine Diffe-renz. Polyfelt benutzt seit einiger Zeit ein Belohnungssystem für Führungs-kräfte. Das ist bei Höchstleistern ungewöhnlich. Bei Konflikten zwischen ver-nünftigem Handeln und vereinbarter Belohnung wird die Belohnung ignoriert, oder der Vernunft angepasst. Man teilte den Verdacht, dass das Belohnungs-system eigentlich unnötig sei.

8.6.3 Bericht

1. Marktführer trotz konservativer Fertigung

Polyfelt benutzt bis heute eine Fertigungs-Technologie aus den 60er Jah-ren. Sie hat eine hohe Produktivität und Qualität bei niedrigen Kosten, ist aber unflexibel und in diesem Sinne eigentlich veraltet und nicht mehr kon-kurrenzfähig.
Trotzdem ist Polyfelt ein Marktführer. Warum?
Polyfelt hat die “Nachteile” seiner konservativen Fertigung durch besondere Leistungen bei der immateriellen Wertschöpfung (Problemlösung) mehr als ausgeglichen.
Für Polyfelt war die Flexibilisierung durch immaterielle Wertschöpfung of-fensichtlich leichter als die übliche Innovation der materiellen Fertigung. Damit wurde eine Entwicklung vorweggenommen, die viele Firmen gerade erst als Möglichkeit zur weiteren Flexibilisierung entdecken.

2.Wertschöpfende “Wissensmaschine”

Auch wegen der Einbettung in einen Konzern (OMV) konnten Wachstum und Fluktuation, besonders für die Erfahrungsträger, längere Zeit niedrig gehalten werden. Dadurch haben sich starke informale Kommunikations-Strukturen herausgebildet. Sie bilden ein Netz von persönlichen Beziehun-gen, in dem alle Probleme des Unternehmens und der Kunden auf höch-stem Niveau behandelt werden können.
Ob und zu welchem Zweck solche Strukturen genutzt werden können, hängt von der Kultur des Unternehmens ab. In der Kultur von Polyfelt war es mög-lich, diese eigentlich “störenden” Strukturen als “Wissensmaschine” zur Lösung von Kundenproblemen zu nutzen. Der Kunde bezahlt zwar das ma-terielle Produkt, erhält aber die Lösung eines bautechnischen Problems mit dem Produkt.
Inzwischen honoriert der Markt diese Leistung durch höhere Preise für das materielle Produkt. So ist diese Wissensmaschine längst Teil der Wertschöp-fung geworden.

3.Veränderte Rolle des Vertriebs

Vertrieb ist die Aufgabe, den Bedarf des Marktes und die Fähigkeiten des Unternehmens so in Kontakt zu bringen, dass die Vertrauensbasis für Ge-schäfte entsteht.
Solange ein Produkt nicht verkauft und bezahlt ist, ist die Wertschöpfung nur eine Hoffnung. Deshalb ist das Verkaufen Voraussetzung für Wertschöp-fung. Es trägt aber selbst nicht zur Wertschöpfung bei. Im Gegenteil: Auf-wand für Vertrieb muss aus dem Überschuss der Wertschöpfung bezahlt werden. (→ 10.7)
Der zunehmende Bedarf, das “nackte” materielle Produkt durch immateri-elle Anteile zu erweitern, wird im Kontakt mit dem Kunden und seinen Pro-blemen zuerst sichtbar. Deshalb wird die heute so wichtige immaterielle Wertschöpfung meist vom Vertrieb angestoßen

oder gar selbst betrieben.
Dies ist bei Polyfelt besonders intensiv der Fall, weil im Unternehmen eine leistungsfähige Wissensmaschine zur Verfügung steht, mit der die immate-riellen Anteile (hier Problemlösung) schnell und in hoher Qualität zur Verfü-gung gestellt werden können.
Im Verantwortungsbereich des Vertriebs bei Polyfelt wird nicht nur verkauft, es wird auch "produziert". Diese innovative Erweiterung des Vertriebs-Ho-rizonts ist auch bei anderen Höchstleistern zu beobachten. Wir bezeichnen dies als "Wertschöpfung im Vertrieb".

8.6.4 Portrait

Name	Polyfelt Ges.m.b.H. Tochter des österreichischen Chemie-Konzerns OMV
Stammkapital	1,817 Mio EUR
Standort	A-4021 Linz, Österreich
Internet Seite	http://www.polyfelt.at
Gesprächspartner	Mag. Wolfgang Aue, Leiter Marketing
	Dr. Andreas Matje, MBA, Geschäftsführer
	Ing. Manfred Winkler, Leiter der Produktion
Aufwand	Ganztägiger Besuch am 19. Dezember 2003 in Linz

8.6.5 Historie

Seit mehr als 30 Jahren entwickelt und produziert Polyfelt Geotextilien für den Tiefbau. Das Hauptprodukt ist ein Vliesstoff (Filz), gefertigt mit einer Endlosfa-ser aus Polypropylen. Es gilt bei vielen Experten als das weltweit beste seiner Art.

Heute ist Polyfelt einer der weltweit führenden Anbieter von Geokunststoffen und vor allem für Lösungen geotechnischer Probleme.

1973	Polyfelt beginnt, als Abteilung der Chemie Linz AG, mit der Produktion von Geotextilien.
1988	Die Geotextilabteilung wird ausgegliedert und als eigenständige Polyfelt Ges.m.b.H. im Eigentum der OMV AG, weiter geführt.
1989	Gründung eines Joint Ventures in Australien gemeinsam mit der südafrikanischen Kaymec-Gruppe.
1990	Akquisition von Bidim S.A. (Bezons/Paris) von Rhone-Poulenc.
1999	Eröffnung von Polyfelt Asia Sdn.Bhd. in Malaysia
2000-2003	Errichtung weiterer Vertriebsbüros in China, Russland, Indien und Tschechien.

8.7 Schindler, Parent & Cie Vertrauen als Produktions-Werkzeug für Ideen[22]

Kernkompetenz von Schindler Parent (SPC) ist die zielgerichtete Produktion von Ideen auf Basis von belastbarer Vertrauens-Kultur intern und zum Kun-den.

8.7.1 Erkenntnis

Die Produktion innovativer Ideen bedarf einer belastbaren Vertrauenskultur. Vertrauen ist auch die Basis für die Akzeptanz der Beobachtung zweiter Ord-nung. Bei SPC wird sichtbar, dass eine Vertrauenskultur durch das Vertrau-ensverhältnis gestiftet werden kann, das zwei Gründer zueinander haben. Jeder kann beobachten, dass

22) Freigegeben am 21. 5. 2004

und wie Vertrauen funktioniert. In diesem Geschäft ist das genügend Provokation für alle, selbst Vertrauen zu investieren.

Da Erkenntnisse über Vertrauenskulturen für das Verständnis von Höchstlei-stung wichtig sind, haben wir dieses Unternehmen in die Studie aufgenom-men, obwohl seine Höchstleistung nicht der hier verwendeten spezifischen Definition entspricht.

8.7.2 Prüfung der Thesen

Wir haben in den Interviews eine Auswahl der Thesen (vor allem solche mit Bezug zur Unternehmenskultur) vorgestellt und besprochen. Sie wurden ohne Einschränkung als zutreffend festgestellt. Auch der Vorrang von Prinzipien vor Regeln wurde für die kreativen Prozesse ausdrücklich bestätigt.

8.7.3 Bericht

- **Dynamik war immer schon hoch**

SPC ist eine der größeren Inhaber geführten Kommunikationsagenturen in Deutschland. Das Unternehmen ist sicher ein Höchstleistungs-Unterneh-men, aber kein Höchstleister im Sinne der Studie. Es fehlt die so genannte “Taylor-Wanne”, also der Anstieg der Umgebungsdynamik in den vergange-nen 10 Jahren.
SPC behauptet sich in einer Branche, in der immer schon innovative Ideen entwickelt und verkauft wurden. Hier war eine tayloristische Absenkung der Dynamik nie möglich.

- **Produktion von Ideen**

Mit dem Begriff Innovations-Management wird fast immer die Verwaltung, Verwertung und Kombination von vorhandenen Ideen

verbunden. Die Herstellung von Ideen wird meist recht konventionell (Brainstorming) oder “irgendwie” behandelt. Wie beim Schürfen nach Gold muss beim “Schürfen” nach Ideen viel Ausschuss aus peinlichem Unsinn produziert und ausgehalten werden, bevor etwas Brauchbares gefunden werden kann. Bei der Herstellung von Ideen riskieren die Beteiligten ihr Ansehen. Ohne geeigneten Schutzraum ist die Entstehung innovativer Ideen daher unwahrscheinlich. Der Schutzraum, der das Risiko für den Einzelnen auf ein erträgliches Maß absenkt, ist Vertrauen. Vertrauen ermöglicht das Hantieren mit Ideen. Misstrauen würde es verhindern.
Bei SPC wird die Vertrauenskultur auch genutzt, um Verhaltensweisen zu provozieren, die sonst eher hinderlich wären. Albernheiten, Widersprüche, Sinnverdrehungen, Wortspielereien, Kopfstände oder Pokerrunden erleichtern das Entstehen von Ideen. Ohne Vertrauen als Schutzraum wäre dieses Potenzial nicht nutzbar. Jeder muss sicher sein, dass diese Verrücktheiten nie gegen ihn verwendet werden - auch später nicht, wenn es wieder “ernst” wird.
Neben dem Produzieren entscheidet das Ausfiltern geeigneter Ideen über die Qualität einer Agentur. Beim Auswählen der Ideen können nicht die eigenen, sondern müssen die Kriterien des Kunden benutzt werden. Und genau darauf muss sich dieser verlassen. Bei SPC sagt man: Ideen werden *erfunden*, der Filter muss *entdeckt* werden.

- **Beobachtung zweiter Ordnung**

Der Kommunikations-Berater kann beobachten, wie ein Unternehmen seinen Markt beobachtet. Er kann durch den Blick von außen sehen, was der Kunde nicht sehen kann. Er kann auch sehen, dass der Kunde nicht sehen kann, was er nicht sehen kann. In der Systemtheorie wird das als “blinder Fleck” der Beobachtung bezeichnet.
Um diese Beobachtungen zweiter Ordnung einem Kunden nützlich zu machen, ist ebenfalls Vertrauen nötig. Der Kapitän muss dem Schiffsjungen vertrauen, wenn dieser vom Mastkorb eine Gefahr

oder Chance meldet. Die Kunden von SPC haben das Problem, dass Kommunikationsofferten vom Adressierten leicht abgelehnt werden können. Es besteht das Risiko, dass ein Plakat nicht beachtet oder eine Werbeeinlage als lästig empfun-den wird. Eine Kommunikations-Agentur übernimmt die Aufgabe, die Wahr-scheinlichkeit für die Annahme solcher Offerten zu steigern. Dazu muss die Agentur beobachten, wie Unternehmen und ihre Kunden ihren Markt beobachten. Eine solche Beobachtung zweiter Ordnung gelingt nur dann zum Nutzen eines Auftraggebers, wenn neben explizierbarem Wissen auch Können eingesetzt werden kann. Die Verwendung von Können bedeutet, dass eine Kommunikations-Empfehlung nicht vollständig begründet werden kann.
Das zugehörige Risiko kann nur in einer Kultur getragen werden, die auf belastbarem Vertrauen basiert. Erst dann sind Empfehlungen annehmbar, für deren Beweggründe keine Rechenschaft abgelegt werden kann.
In dieser Kultur sind Fehler die Kontaktpunkte zur Wirklichkeit. Wichtig ist nicht, wer sie begangen hat, sondern dass sie genutzt werden. Die Aus-wahl nützlicher Ideen benötigt diese “Erdung an der Wirklichkeit” als Basis.

- **Gestiftete Vertrauens-Kultur**

Die Vertrauenskultur bei SPC wurde durch das Vertrauensverhältnis der beiden Gründer zueinander gestiftet. Dieses Vertrauensverhältnis wirkte anziehend für Könner. Könner brauchen in besonders hohem Maß Vertrau-en, um sich zu entfalten. Der Grund liegt in der Schwierigkeit, ihr Können zu erklären oder über ihre Entscheidungen Rechenschaft abzulegen.

Das im Unternehmen zur Verfügung stehende Vertrauen ist offensichtlich auch die Quelle für die Vertrauenskultur zum Kunden. Der Kunde profitiert besonders, wenn die Agentur Erkenntnisse

benutzt, die im Bereich seines blinden Flecks liegen. Die Umsetzung solcher innovativer Ideen ist immer ein Wagnis - besonders wenn der blinde Fleck das eigene Beurteilungsver-mögen einschränkt. Gerade die besten Ideen kann der Kunde also nur nut-zen, wenn er seiner Agentur vertraut.

8.7.4 Portrait

Name	Schindler, Parent & Compagnie Werbeagentur GmbH (SPC)
Gründungsjahr	1979
Mitarbeiter	72 (Gruppe)
Umsatz	13,9 Mio.EUR (2003)
Sitz	88709 Meersburg
Kunden (Auswahl)	Brillux GmbH & Co. KG, Fischerwerke GmbH & Co. KG, DaimlerChrysler AG, Gütermann AG, Head Sport AG, Obi Inernational AG, Ravensburger AG, Roche AG, Sick AG
Preise	Auszeichnungen: Red Dot Award, Berliner Type, Preis der Deutschen Fachpresse, Jahrbuch der Werbung, u.a.
Internet Seite:	www.schindlerparent.de
Gesprächspartner	Die vier geschäftsführenden Gesellschafter von SPC Eugen Schindler Jean-Claude Parent Wolfgang Martin Michael Meier
Aufwand	Mehrstündige Einzelgespräche am 9. und 10. Dezember 2003 in Meersburg

8.8 Schweizer Rückversicherung (SwissRe) Kulturell basiertes Wissensmanagement[23]

SwissRe ist ein beeindruckendes Unternehmen, wegen der fehlenden "Taylor-Wanne" aber kein Höchstleister im Sinne der Studie. Trotzdem haben wir den Rückversicherer gern aufgenommen. Er könnte ein Vorbild für seine Kunden werden, wenn diese Ideen für den Umgang mit wachsender Dynamik ihrer Märkte brauchen.

Zum Beispiel hat SwissRe die Erfahrung gemacht, dass die Wertschöpfung bei hoher Dynamik weniger mit EDV gestützt werden kann. Als Basis für Inno-vation im Wissensmanagement wurde deswegen nicht Technik, sondern die eigene Kultur genommen. Das ist die Höchstleistung von SwissRe.

8.8.1 Erkenntnis

Die Fähigkeit, eigene Kultur und Tradition als Basis für besondere Leistung zu nutzen, wird meist nur bei mittelständischen Unternehmen vermutet. Bei Swiss-Re kann man lernen, dass dies auch einem großen Unternehmen gelingen kann. Geholfen hat die vorangegangene negative Erfahrung mit tayloristischen EDV-Systemen.

8.8.2 Prüfung der Thesen

Das Gespräch in Zürich wurde von zwei Themen dominiert: Der These 1 "Kön-nen statt Wissen" und der Unterscheidung "Zentrum / Peripherie" (→ 4.3).

Weiter wurde bestätigt, dass methodenbasierte Beratung wenig nützen

23) Freigegeben am 8. 7. 2004

kann, wenn es um nicht-technische Innovation geht (→ 7.3, These 8). Die anderen Thesen waren schriftlich zur Kenntnis genommen worden und blieben ohne Widerspruch.

8.8.3 Bericht

SwissRe gehört als Rückversicherer zu den “Großhändlern” im Versicherungs-geschäft. Viele der Versicherungsverträge haben ein so großes Volumen und so individuelle Konditionen, dass sie sich kaum wiederholen. Jeder neue Ver-trag ist wieder ein neues kreatives Werk. In der Industrie würde man von “An-lagenbau” sprechen.

Für eine “normale” Versicherung gilt das weniger. Dort sind die meisten Verträ-ge Variationen auf Basis fester Tarife. Das ermöglicht einen hohen Grad EDV-gestützter Automatisierung.

In den 90er Jahren hat SwissRe versucht, diesen hohen Automatisierungs-grad seiner Kunden “nachzuholen”. Für dieses Ziel wurden große Anstren-gungen unternommen. Am Ende stand die Erkenntnis, dass das Geschäft der Rückversicherung so individuell und kreativ sein muss, dass der Anteil der EDV-gestützen Prozesse nicht wesentlich erhöht werden kann.

Diese Erfahrung wurde genutzt, als es darum ging, den gewachsenen Kom-petenzbedarf des eigenen Geschäfts besser zu bedienen. Um die wachsen-den Risiken eines Rückversicherungsvertrages einzuschätzen, werden einer-seits mehr Fakten benötigt (Wissen), andererseits aber auch mehr Erfahrung und Mut (Können).

Dieses Kompetenz-Problem hat nicht nur SwissRe. Aber meist wird mit einem erhöhten Einsatz von EDV darauf reagiert. Es dauert manchmal Jahre, bis bemerkt werden kann, dass hier das Problem mit seiner Ursache bekämpft wird.

SwissRe konnte diesen Umweg abkürzen, weil aus den vorangegangenen Bemühungen die Erkenntnis gewonnen worden war, dass die Vorteile taylori-stischer Organisation unter der Bedingung hoher Dynamik nicht nutzbar sind. So wurde beim Wissensmanagement bewusst auf einschlägige Groß-EDV verzichtet. Dadurch fiel der Zwang weg, Probleme der Kompetenz auf Proble-me des Wissens zu reduzieren. Ohne EDV-Korsett konnten beide Teile von Kompetenz, das Können und das Wissen, zum Thema werden.

Auf den regelmäßig veranstalteten Wissens-Messen zum Beispiel wird Kom-petenz nicht nur gezeigt, sondern vor allem hergestellt. Es gelingt, eine Atmo-sphäre zu schaffen, in der um neue Ideen auch konstruktiv gestritten werden kann. Dieser nach Innovation strebende Umgang mit Ideen ist risikoreich. Man kann sich leicht blamieren. Ohne das Vertrauen und den Humor der eigenen Kultur wäre der Erfolg gering.

Wir hatten in anderem Zusammenhang Gelegenheit, an einem Vortrag unse-res Gesprächspartners teilzunehmen. Wir waren beeindruckt von den in Bil-dern gezeigten, kreativ gestalteten Informationsständen und vom Engagement der Präsentatoren.

Nicht entscheidend, aber typisch für die Kultur, die zur Verfügung steht, ist die Wertschätzung der Kantine als Hort der Kommunikationskultur des Unterneh-mens. Für einen monatlichen Pauschalbetrag nutzen Mitarbeiter (und ihre Gäste) die Kantine nach Bedarf. Hier wird auch für Gäste deutlich, dass Kultur intelligent gepflegt wird, indem man sie nutzt.

8.8.4 Portrait

Name	SwissRe Aktiengesellschaft
Branche	Rückversicherer
Status	weltweit der zweitgrößte Rückversicherer
	Property & Casualty (Nr. 2 mit 9,1% Marktanteil)
	Life and Health Insurance (Nr. 1 mit 24,7% Marktanteil)
Kerngeschäft	Übernahme von Risiken vom Erstversicherungsmarkt
	Risikotransfer
	Risikofinanzierung und Asset Management
Erfolgsfaktoren	Wissen und Research
	Angepasstes Produktangebot für verschiedene Märkte und Regionen.
Hauptsitz	Zürich
Mitarbeiter	8.000
Standorte	70 in 30 Ländern
Internet Seite	www.swissre.com
Gesprächspartner	Bruno Hermann, Leiter Innovations- und Wissensmanagement
	Sandra Gisin, Leiterin Knowledge-Management und Research
Aufwand	Zweistündiges Gespräch mit anschließendem Mittagessen am 17. Dezember 2003 in Zürich

8.8.5 Historie

1863	Gründung der SwissRe
2003	Feier des 140-jährigen Bestehens

8.9 Tenovis GmbH & Co.KG: Tenovis Campus Innovatives Wissensmanagement im Service[24]

Durch Umstrukturierung des Geschäfts steigert sich der Kompetenzbedarf im Service-Bereich für TK-Anlagen. Das Problem wird gelöst durch Provokation sozialer Strukturen, die sich auf höchstem Niveau in Selbstorganisation schließen (communities of practice).

Es gelingt, diese Selbstorganisation von Könnern so zu einem medialen Lern-managementsystem[25] zu kombinieren, dass die üblichen Immunreaktionen[26] ausbleiben. Das ist die Höchstleistung von Tenovis Campus.

8.9.1 Erkenntnis

Im Vergleich zur Technologie der führenden Anbieter ist das von Tenovis ein-gesetzte Lernmanagementsystem unscheinbar. Andere Unternehmen setzen Systeme ein, die wesentlich aufwendiger sind. Warum aber sind die E-Learning-Maßnahmen so erfolgreich? Warum wird die Lernplattform von den Mitarbei-tern so gut angenommen und so häufig genutzt? Warum benötigen die Mitar-beiter keine Anreize, um das System effektiv zu nutzen?

---

24) Freigegeben am 16. 5. 2004
25) Ein Lernmanagementsystem ist eine Art ERP-System für (klassische und elektronische) Bildung. Es unterstützt administrative Prozesse (z.B. Veranstaltungsmanagement, Repor-ting), Produktion und Strukturierung von elektronischen Lerninhalten sowie den Lernpro-zess selbst. Durch webbasierte Kommunikationsfunktionalitäten (E-Mail, Chat, Foren) werden Tutoring und Wissensaustausch unterstützt.
26) EDV-Systeme (z. B. Workflow) können mit den Prozessen eines Unternehmens gekoppelt werden. Werden durch diese Kopplung allgemeine Interessen verletzt - vor allem heimli-che - entsteht Widerstand. Unter dieser Bedingung können EDV-Systeme nicht funktionie-ren - unabhängig von ihrer Qualität. Ähnlich wie bei einem biologischen Organismus wird dieser Effekt als Immunreaktion bezeichnet.

Das Lern- und Bildungskonzept von Tenovis beruht auf einer geschickten Kom-bination verschiedener Lernmethoden und einem ausgefeilten Blended-Learning-Konzept.[27] Dieses wohldurchdachte Bildungskonzept ist allerdings keine Seltenheit und erklärt noch nicht die Höchstleistung von Tenovis Cam-pus.

Die innovative Höchstleistung ist die Provokation sozialer Systeme (commu-nities of practice), die stark genug sind, EDV-Systeme zu nutzen, ohne sich diesen unterzuordnen. Mediale Technologie wird selbstbewusst als Werkzeug benutzt.
Das Lernmanagementsystem wurde von den Expertengruppen angenommen, weil mit dieser Unterstützung ihre Kommunikation auch dann auf hohem Ni-veau laufen kann, wenn die Experten räumlich voneinander getrennt sind. Dies ist gerade für Service-Kräfte eine wichtige Errungenschaft.

Damit EDV-Systeme auch von Experten für ihre besondere Kommunikation angenommen werden können, ist es notwendig, dass diese Kommunikation in Selbstorganisation läuft. Jede externe Moderation oder Strukturierung wäre zwangsläufig laienhaft und würde das Niveau so absenken, dass das System als langweilig und störend abgelehnt würde.

Erkenntnis: Je höher das Niveau der Kommunikation, desto mehr müssen sich die Lernmanager aus den Inhalten heraushalten und sich auf das Anbieten intelligenter Strukturen beschränken.

27) Als Blended-Learning-Konzept wird ein Mix aus verschiedenen klassischen und elektro-nischen Lernmethoden verstanden (z.B. innerhalb eines Curriculums). Dabei wechseln sich Präsenzlernphasen mit elektronischen Einheiten ab (entsprechend der Eignung der Trainingsinhalte).

8.9.2 Prüfung der Thesen

Alle Thesen wurden von den Gesprächspartnern als für Tenovis Campus zu-treffend bestätigt. Nur bei These 6 (Motivation statt Motivierung) stimmte einer der Gesprächspartner erst nach Erläuterung und Diskussion über Motivie-rung zu.

8.9.3 Bericht

Das Lernmanagementsystem wurde von Tenovis Campus nicht als modischer Selbstzweck (z.B. Modernisierung der Bildung) eingeführt, sondern um ein aktuelles Problem der Wertschöpfung zu lösen.

Im Zuge einer Neuausrichtung des Geschäfts wurde die Organisation von Tenovis von einer funktionalen zu einer geschäftsfeldorientierten transformiert. Die Mitarbeiter sind dezentral organisiert, um an jedem Ort der Bundesrepu-blik Service und Support zeitnah leisten zu können. Hinzu kommt, dass die Arbeitszeiten im Service so verteilt sind, dass periodische Kommunikationen erschwert sind.

Damit die vom Markt nahe gelegte Umstellung erfolgreich sein konnte, mus-sten die Mitarbeiter von Tenovis die Anforderungen ihrer Kunden anders erfüll-ten als gewohnt. Vor allem zwei Probleme waren zu lösen:

1. Durch verkürzte technische Innovationszyklen wird mehr neues Wissen erzeugt. Es musste ein Weg gefunden werden, dass die Mitarbeiter dieses Wissen erwerben, ohne deswegen ihr produktives Alltagsgeschäft störend zu unterbrechen.

2. Vermehrt verwenden Kunden ihre Anlagen für innovative Zwecke. Die Mit-arbeiter müssen immer häufiger Probleme lösen, für die es noch keine Lö-sung gibt. Voraussetzung hierfür war die unmittelbare Kommunikation unter Könnern.

Die gefundene Lösung beschreiben wir wie folgt: Ein Manager holt die Exper-ten, die bei der Lösung ihrer Probleme aufeinander angewiesen sind, zusam-men und provoziert eine Kommunikation auf höchstem Niveau. Das ist nur möglich, wenn der Manager sich inhaltlich heraushält.

Ziel ist, das Interesse jedes Beteiligten an der Expertise der anderen so zu steigern, dass ein Eigeninteresse an Kommunikation entsteht. Durch Bewäh-rung bei der Arbeit wird dieses Interesse so stark, dass schließlich Formen der Selbstorganisation entstehen. Diese communities of practice benötigen dann keine Moderation mehr, sondern nur noch strukturelle Unterstützung. Die Rolle des Initiators wandelt sich zum helfenden Beobachter.

Unterstützung wurde bei Tenovis Campus dann auch durch ein passendes EDV-System geleistet. Damit konnte die Zahl der Zusammenkünfte allmählich reduziert werden. Konventionell werden solche Systeme als E-Learning-Technologie bzw. Lernmanagementsystem bezeichnet. Tenovis hatte im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen keine Probleme mit der Wirtschaftlichkeit der verwendeten Plattform (hohe Ausgaben bei mangelnder Nutzung) oder der Isolation der Lerner (soziale Interaktion geht bei elektronischem Lernen verloren). Die von Tenovis Campus eingesetzte Lerntechnologie ermöglicht und fördert soziale Interaktion, anstatt diese zu verhindern oder zu reduzieren. Sie unterstützt sowohl den formellen als auch den informellen Wissensaustausch der Mitarbeiter untereinander.

Tenovis hat schließlich ein kollaboratives Wissensnetzwerk konstruiert

und lebendig gemacht. Dabei unterstützt die Technologie die Selbstorganisation der Mitarbeiter, die durch einen Moderator, der sich stufenweise zurückzieht, etabliert wurde.

Mit Hilfe des Lernmanagementsystems konnte so, trotz erschwerter Bedin-gungen, die Wertschöpfung des Unternehmens erhalten bzw. im Servicebe-reich noch gesteigert werden.

8.9.4 Portrait

Name	Tenovis GmbH & Co. KG gehört in Deutschland zu den führenden Anbietern der TK-Industrie (Marktanteil ca 24%)
Hauptsitz	Frankfurt am Main
Umsatz	ca. 890 Mio. EUR (2003)
Kunden	200 000 europaweit
Mitarbeiter	ca. 5500
Internet Seite	http://www.tenovis.com
Gesprächspartner	Matthias Melzer, Leiter Tenovis Campus Stefan Baum, Gruppenleiter Lernsysteme
Aufwand	Ganztägiger Besuch am 19. Februar 2004 bei Tenovis Campus in Darmstadt.
Branche und Geschäft	Entwicklung und Vertrieb von Business Kommunikationslösungen und -dienstleistungen
Besuchter Bereich	Tenovis Campus
Aufgabe	Trainingsbereich, in die Personalentwicklung eingegliedert
Sitz	Darmstadt

Mitarbeiter	ca. 70
Standorte	6 Trainingszentren in Deutschland
Seminarteilnehmer	3000 (intern)
	330 Auszubildende

8.9.5 Historie

1899	Harry Fuld gründet die “Deutsche Privat-Telefongesellschaft in Frankfurt”. Die Geschäftsidee, Telefone zu vermieten anstatt zu verkaufen, war zu diesem Zeitpunkt revolutionär.
1987	Über nahme durch Bosch Telecom
2000	Kauf durch Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) Umbenennung in Tenovis

Die Tradition des Kommunikationsdienstleisters reicht über 100 Jahre zurück. 1899 gründete Harry Fuld in Frankfurt die Deutsche Privat-Telefongesellschaft, die erstmals in Deutschland Telefonanlagen vermietete. In den 30er Jahren wurden mehrere Unternehmen zur “Telefonbau und Normalzeit” (TN) zusam-mengefasst. An TN beteiligte sich 1981 die Robert Bosch GmbH, sechs Jahre später übernahm der Bosch-Konzern Telenorma als 100-prozentige Tochter-gesellschaft. Seit April 2000 gehört der ehemalige Bereich Private Netze der Bosch Telecom GmbH zur amerikanischen Private Equity Firm KKR (Kohl-berg Kravis Roberts & Co.) und wurde in Tenovis umbenannt.

Mit der Übernahme durch KKR änderte sich die Geschäftsstrategie. Tenovis wandelte sich vom Hersteller von Telefonanlagen und Telefonapparaten zum Lösungsanbieter mit kompletten Kommunikations-Lösungen und -Dienstleistun-gen aus einer Hand.

Tenovis bietet heute maßgeschneiderte Lösungen und Dienstleistungen für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen rund um Telekommunikation und Informationstechnologie. Zum Portfolio gehören Lösungen aus den Bereichen Internet, Call/Contact Center, CTI, Messaging, Telephony sowie Networking. Tenovis unterhält Servicezentren in Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich, Italien, Spanien und Benelux. Tenovis hat europaweit 200.000 Kunden, darunter die Hotelgruppe Accor, Aral, BMW, Bundesagentur für Arbeit, Centre Hospitalier de Lille, FC Bayern München, Lamborghini, Metro Barcelona, Post AG Österreich, Robert Bosch, Regus und Volkswagen.

8.10 W.L. Gore & Associates GmbH Innovation als Alltag[28]

Jede Innovation ist ein Konkurrenzvorteil. Je dynamischer aber der Markt, umso kürzer währt dieser Vorteil. Durch Innovation allein kann ein Unternehmen nur noch dann erfolgreich sein, wenn die Innovations-Geschwindigkeit so hoch ist, dass ein Markt gewechselt werden kann, bevor es “eng” wird. Darauf hat sich Gore spezialisiert, das ist seine Höchstleistung.

8.10.1 Erkenntnis

In trägen Märkten ist die Innovation der Produkte entscheidend, in dynami-schen ist es die innovative Fertigung, die auf Basis einer Vertrauens-Kultur hohe Überraschungsrobustheit erreicht.

Gore hat offensichtlich einen anderen Weg gefunden, sich in dynamischer Umgebung zu behaupten. Zwar wurde auch die Flexibilität der Fertigung ge-steigert, die Konkurrenzkraft erwächst aber vor allem aus der Geschwindig-keit der eigenen Produktinnovation. So ist es

28) Freigegeben am 30. 6. 2004

jederzeit möglich, mit einem neu-en Produkt einen neuen Markt zu erschließen, wenn dies von Vorteil ist.
Bisher war uns nicht bekannt, dass dies möglich ist.

8.10.2 Prüfung der Thesen

Obwohl Gore ein ungewöhnlicher Höchstleister ist, wurde, außer der These 11 (Ko-Management des Betriebsrats, → 7.3), allen Thesen zugestimmt.

Bei hoher Dynamik schafft eine starke firmenpolitische Interessenvertretung (z.B. durch den Betriebsrat) Freiraum für die Führung. Die Gefahr ist geringer, dass der kommunikative Faden zwischen Führung und Geführten reißt - zum Beispiel aus Angst.

Bei Gore gibt es keinen Betriebsrat oder eine andere politische Interessenver-tretung. Wir haben nach anregender Diskussion die Vermutung erarbeitet, dass dies mit zwei der vielen Besonderheiten zusammenhängt:

1. Dynamische Hierarchien (temporär und situativ)

Bei dieser Hierarchieform muss jeder Mitarbeiter damit rechnen, in eine Situation zu geraten, in der er hierarchisch oben ist. Eine übliche Interes-senvertretung hätte damit sicher Schwierigkeiten, weil sie mit permanen-ten Hierarchien rechnet.

2. Den intensiv geförderten Freizeit-Gruppen, in denen auch fir-menpoli-tische Interessen verarbeitet und artikuliert werden.

Von unserer Seite gilt auch die These 2 “Offenheit statt Geheimhaltung” (→ 7.3) für Gore nur eingeschränkt. Gore hat zwar ein offenes Kommunika-tionsklima. Forschung und Entwicklung ist aber ein Sicherheitsbereich. Die besondere Strategie spart zwar die Flexibilität der Fertigung, erfordert da-für aber Geheimhaltung.

8.10.3 Bericht

Die oben beschriebene außergewöhnliche Strategie von Gore spiegelt sich natürlich auch in Merkmalen wider, die man bei anderen Höchstleistern nicht findet.

- **Geheimhaltung**

Wie erwähnt hat Gore eine ungewöhnliche Art, mit dynamischen Märkten fertig zu werden. Über eine extrem hohe Innovationsgeschwindigkeit wird in immer wieder anderen Märkten ein temporäres Monopol aufgebaut. So-lange dieses Monopol gehalten werden kann, gibt es keine Konkurrenten und damit keine Dynamik. Sobald Nachahmer mit moderner Fertigung auftauchen, schlagen die Kriterien um. Es folgt das übliche Konkurrieren über Preise und Flexibilität, dem sich Gore aber entziehen kann.

Gore kann sich in dynamischer Umgebung behaupten, ohne den Schwer-punkt auf moderne und flexible Fertigung zu legen. Damit das temporäre Monopol möglichst lange aufrecht erhalten werden kann, ist eine aufwendi-ge Geheimhaltung der eigenen Erfindungen nötig.

Die Prozess-Innovationen in dynamikrobuster Fertigung haben immer eine kulturelle Basis, die sich nicht kopieren lässt. Weil Nachmachen langsamer ist als selber machen, ist Geheimhaltung nach außen weder möglich noch nötig.

Bei Gore ist das anders: Die Entwicklung einer Produkt-Innovation ist aufwendig, Nachmachen ist einfach. Ähnlich wie in einem Forschungslabor ist der interne Kompetenzaustausch offen und vertrauensvoll. Das erzeugte Wissen jedoch darf nicht nach außen dringen.

Dazu passt die frei zitierte Aussage unseres Gesprächspartners: “Eigentlich sind wir großzügig. Wenn es aber um unsere Patente geht, soll die ganze Welt wissen, dass wir bis aufs Äußerste kämpfen (...).”

- **Situative Hierarchie und flexible Organisation**

Für die hohe Innovations-Geschwindigkeit bei Gore sind die üblichen perma-nenten Hierarchien und große tayloristisch geprägte Organ isationen zu starr.

Bei Gore werden Hierarchien situativ gebildet. Wessen Kompetenz zu ei-nem gerade anstehenden Problem am Besten passt, der ist “oben”. Die Organisation bildet sich um den Kern der Kompetenz. Beim nächsten Pro-blem werden die Karten neu gemischt, alte Strukturen, falls nötig aufgelöst.
Das erinnert an die temporären Hierarchien, wie sie in Forschungslabors oder innovativen Projekten üblich sind.

Wenn wir das richtig verstanden haben, wird dies bei Gore in den Begriffen “Amöbenstruktur” und “natürliche Führung” eingefangen.

Hinweis: Eine ausführlichere Beschreibung der organisatorischen Ansätze von Gore befindet sich in “Strategien der Personalentwicklung”[29].

8.10.4 Portrait

Name	W.L. Gore & Associates GmbH
Mitarbeiter	rund 6.000 Partner[30]
Standorte	45 weltweit

29) Siehe Literaturliste: Riekhof, Hans-Christian (1989)
30) Bei W.L. Gore & Associates GmbH werden die Mitarbeiter als Associates (Partner) be-zeichnet und behandelt

Umsatz	über 1.35 Milliarden US $
Eigner	Privat
Produkte und Märkte[31]	Auf der Basis: Gerecktes PTFE Dielektrische Werkstoffe für die Elektronik Medizinprodukte (Gefäß- und Herzchirurgie, Orthopädie, Neuro- und Allgemeinchirurgie) Fasern aus Fluorpolymeren (Packungsgarne, Fasern (ePTFE), GLIDE Zahnseide) Industrielle Produkte: Dichtungen und Membrantechnologien (industrielle Filtration, Mikrofiltration, Membranen zur Be- und Entlüftung und zur Rückhaltung gasförmiger Schadstoffe) Funktionstextilien (GORE-TEX® und WINDSTOPPER)
Werke	USA, Deutschland, Schottland, China und Japan
Niederlassungen (Vertrieb und Service)	Argentinien, Australien, Brasilien, China, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Hong Kong, Indien, Italien, Japan, Korea, Malaysia, Niederlande, Neuseeland, Österreich, Polen, Russland, Schottland, Singapur, Spanien, Schweden, Taiwan, U.S.A.
Internet Seite	www.gore.com
Gesprächspartner	Herr Ulrich Loth, Mitglied der GL Deutschland/ Europa, Leiter der Juristen/Rechtsmitarbeiter in Europa Betriebsleiter Werk 3 (Produktion für Arbeitskleidung) Laborleiterin Werk 3 (Labor für Arbeitskleidung)

31) Das komplette Produktspektrum ist auf der Gore-Homepage zu finden

Aufwand	Ganztägiger Besuch am 9. Januar 2004, Expertengespräch, Werks- und Test-Laborbesichtigung

8.10.5 Historie der Innovationen[32]

1957	Bob Gore entdeckt die besonderen Eigenschaften von PTFE für Kabelisolierungen
1958	Gründung des Unternehmens in USA, Newark, Delaware durch: Wilbert L. (Bill) Genevieve (Vieve) Gore
1958	Das erste Gore-Produkt: MULTI-TET® - isolierte Kabel
1963	Die erste Patentanmeldung: US-Patent Nr. 3082292 (Multiconductor wiring strip)
1965	Erstes Werk in Deutschland (Gore GmbH)
1969	Entdeckung von gerecktem PTFE (Fluorpolymer): ePTFE
1969	Erstes kommerzielles ePTFE Produkt: Hochgeschwindigkeitskabel für Mainframes und PCs
1972	Start der Produktion von GORE-TEX® Fasern
1973	Beginn des Geschäfts mit Filtern, GORE-TEX® Membran Filtertüten waren die ersten ePTFE Filter Medien im Markt.
1975	Das erste Geschäft mit Gefäß-Transplantaten (Verkauf an eine chirurgische Klinik in Virginia)
1976	Erstes Geschäft mit GORE-TEX®, die erste wasserdichte und atmungsaktive Funktionskleidung, angeboten im Early Winter's Katalog 1977.

32) Auszug, eine vollständige Darstellung lässt sich auf der Homepage von Gore nachlesen

1976	Gore Microwave Coaxial Assemblies (GMCAs) werden für die Raumfahrt und das Militär eingeführt.
1979	GORE-SEAM® wird eingeführt, um Nähte von GORE-TEX® Funktionskleidung abzudichten.
1981	Das Gore Gefäß-Transplantate (Vascular gr afts) Geschäft wird ausgedehnt durch die Einführung von Ringed Vascular Grafts und in den nachfolgenden Jahren durch abnehmbare Ringed Vascular Grafts, GORE-TEX® stretched Vascular Grafts, Intering Vascular Grafts und Propaten Vascular Grafts.
1986	Microcontamination Control Technologien zur Prävention von Kontaminationen in Computer-Laufwerken
1991	WINDSTOPPER®, atmungsaktiv und winddicht
1992	GLIDE® Floss, Zahnseide
1994	CLEANSTREAM® Filter für trocken/nass Vakuum-Reinigungsgeräte
1997	ELIXIR® Gitarren-Saiten
1998	Der Innovation GORE-TEX® Paclite folgten in den Jahren danach weitere Innovationen wie z.B. GORE-TEX® Coastal Fabric, WINDSTOPPER® SUPPRESCENT, GORE-TEX® XCR, GORE-TEX® SUPPRESCENT, WINDSTOPPER® N2S® und AIRVANTAGE®
1999	REMEDIA® katalytische Filtersysteme
2002	VAIBAHN® und EXCLUDER® (Endoprosthesis)

8.11 X/Y KG (anonymisiert) Seitenwind-Empfindlichkeit oder Fusion als Risiko[33]

Dieser Besuchsbericht wurde auf Bitten der Gesprächspartner anonymisiert. Grund ist nicht inhaltlicher Dissens, sondern die Angst vor harten Konflikten im Rahmen der noch laufenden Fusion mit einem ehemaligen Konkurrenten.

33) Zur anonymen Veröffentlichung freigegeben am 25. 5. 2004

8.11.1 Erkenntnis

Höchstleister sind in Konfrontation mit der Dynamik ihres Marktes entstanden und an dieser Stelle sehr robust. Andererseits sind sie umso empfindlicher gegen jede Dynamik “von der Seite”, also durch Störungen der kulturellen Basis ihrer Höchstleistung. Wir sind der Meinung, dass diese “Seitenwindempfind-lichkeit” auf dem Mangel an Wissen über das eigene Können beruht. Wenn die Basis der eigenen Leistung unbekannt ist, kann diese auch nicht verteidigt werden.

Dieser “Effekt” ist hier am Beispiel der Fusion zwischen dem Höchstleister Y GmbH und dem “normalen” Unternehmen Z KG zu beobachten. Erst spät wird bemerkt, dass die Kultur der Y GmbH unverzichtbare Basis der eigenen Leistung, andererseits aber zu empfindlich ist, um sich ohne bewussten Schutz in einer Fusion zu behaupten.

8.11.2 Prüfung der Thesen

Die Thesen wurden vorgestellt und akzeptiert. Dabei halten wir folgende Aus-führungen für besonders erwähnenswert:

- **Offenheit statt Geheimhaltung**

Die Y GmbH hat sich durch viele Veranstaltungen, Seminare und Führungen für interessierte Unternehmen, Berater und Schulen geöffnet. Die eige-nen Ideen wurden zum eigenen Nutzen allen Interessierten vorgestellt und besprochen. Das gilt auch nach innen. So sind alle wichtigen Unterneh-menskennzahlen wie Umsatz, Auftragseingang, Reklamationsquote, Lie-ferfähigkeit allen Mitarbeitern zugänglich.

Diese Offenheit war auch bei unserem Besuch spürbar.

- **Ko-Management des Betriebsrats**

Der Betriebsrat wurde bei allen Vorhaben nicht nur „gnädig“ eingebunden, sondern nachgerade gefordert. Mehrere Projekte wurden von Betriebsrä-ten selbst geleitet (Gruppenarbeit, Einführung SAP-Module).
In der Konjunkturkrise der Baubranche 1996 wurden gemeinsam mit dem Betriebsrat Wege gefunden, keinen Mitarbeiter zu entlassen. Bei den Kon-kurrenten war das anders.

Auch die flexiblen Arbeitszeitmodelle wurden gemeinsam entwickelt. Sie sind notwendig, um mit den extremen saisonalen Schwankungen des Auf-tragsvolumens fertig zu werden. Die wöchentliche Arbeitszeit kann zwi-schen 22,5 und 45 Stunden schwanken. Eine Vielfalt von Arbeitszeitmodel-len wurden entwickelt (1 Tag / Woche; 4 Tage / Woche; Vollzeit Wechsel-schicht; Vollzeit Nachtschicht; Vollzeit Dreischicht; 2/3 Tage / Woche). Da-durch können sowohl die flexibeln Belange des Unternehmens als auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

- **Was uns noch aufgefallen ist**

Die allgemein eingeführte Gruppenarbeit wird mit Zielgrößen wie Produkti-vität, Qualitätsquote und Liefertreue gestützt. Zur Realisierung der Liefer-treue verlässt auch ein Spezialist oder Anlagenführer seinen Arbeitsplatz, um die Fertigungs-Gruppen zu unterstützen. Übliche Ziele wie Maschinen-auslastung oder Standzeiten treten in den Hintergrund.

8.11.3 Bericht

Die Y GmbH ist ein Unternehmen in einer strukturschwachen und ländlichen Region. Jeder kennt hier jeden, der Kollege wird genauso geduzt wie der Ge-schäftsführer. Sehr viele Mitarbeiter sind schon Jahre im Unternehmen tätig.

Die Y GmbH hat ihre Transformation zum Höchstleister bereits in wirtschaft-lich günstigen Zeiten begonnen. Es ist also nicht immer eine Existenz bedro-hende Krise als Starthilfe nötig.

Diese vorauseilende Vision geht zurück auf den damaligen Geschäftsführer. Er war der Meinung: “viele Führungskräfte haben Visionen und Ideen, schei-tern aber daran, dass sie die Veränderungsprozesse letztlich zu zaghaft an-gehen. (...) Wenn man eine Idee hat, muss man diese umsetzen und es einfach tun”. Bei den Mitarbeitern entstanden Aufbruchstimmung und Motivation, die letztlich zum Erfolg führten.

Die Wettbewerbsfähigkeit konnte nachhaltig verbessert werden:

- Lieferzeit von 30 auf 3 Tage reduziert
- Lagerbestände um 30% gesenkt
- Ausstoß um 20% gesteigert
- Beschäftigtenzahl konstant
- Steigerung des Marktanteils und des Gewinns

Und das, obwohl die Preise fallen und der Umsatz der Branche im Jahr 2000 um 11% zurückgeht.

Heute, einige Zeit nach der Fusion, ist zu erkennen, dass sich die Höchstleistung der Y GmbH nicht einfach für das neue Unternehmen nutzen lässt. Schlimmer noch: es könnte sein, dass die Basis der Höchstleistung gefährdet ist. Zumindest in den mittleren Führungsebenen der Y GmbH ist Sorge zu be-obachten.

Was ist der Grund?

Innovative Kulturen, wie bei der Y GmbH eine entstanden ist, sind robust ge-gen moderne Marktdynamik, aber sehr empfindlich gegen den so genannten “Seitenwind”. Bei konventionellen Kulturen ist dies

umgekehrt. Sie sind emp-findlich gegenüber Dynamik, aber robust gegen innovative Ambitionen. Kommt es innerhalb eines Unternehmens zwischen diesen beiden Kulturtypen zum destruktiven Konflikt, setzt sich immer die konventionelle Kultur durch.

Wir sind der Meinung, dass Kulturen sich nur destruktiv mischen lassen. Kul-turelle Vielfalt, wie sie bei Fusionen entsteht, ist kein Nachteil, der behoben werden müsste, sondern ein Vorteil, der genutzt werden muss. Kulturen kön-nen synergetisch koexistieren, wenn sie ihre Identität wahren können.

8.11.4 Portrait

Name	Y GmbH
Sitz	Eine ländliche Kleinstadt
Mitarbeiter	500
Gesprächspartner	Fertigungsleiter
Aufwand	Mehrstündiges Gespräch am 23. März 2004 Werksbesichtigung
Branche	Metallverarbeitung

8.11.5 Historie

1873	Gründung
1995 (Jan)	Trennung des Unternehmens in zwei Teile, einer davon ist die Y GmbH
1995 (Mai)	Beginn der Entwicklung zum Höchstleister
2000	Diverse Auszeichnungen “Vorzeige-Unternehmen”

8.12 Weltbekanntes schwäbisches Industrieunternehmen Zentral-Kultur für dezentrale Höchstleistung

Dieser Bericht wurde anonymisiert, weil die Hauptverwaltung des Höchstleisters einer Veröffentlichung nicht zustimmte. Grund war Verärgerung über den Umstand, dass immer nur ein bestimmtes Produktionswerk als Ausnahme-standort, die Hauptverwaltung aber als „normale Firma" geschildert wird.

Unter dem Kriterium der dynamikrobusten Höchstleistung im Sinne der Studie wird vor allem das Produktionswerk in einer saarländischen Kleinstadt sicht-bar. Wir haben dieses Werk (Maschinenbau) vor der Studie mehrfach besucht und berichten kurz.

Beim Besuch in der Hauptniederlassung wollten wir herausfinden, ob in der Kultur des Konzerns Elemente zu finden sind, die die Entstehung von Höchst-leistung begünstigen. Wir erlebten eine Konzernkultur, die den zentralen Hu-mus liefert, auf dem dezentrale Höchstleistungen wachsen können.

Zweitens interessierte uns, warum derartige Leistungen anscheinend nur in einem Werk möglich sind. Im restlichen Konzern werden ebenfalls erstaunli-che Leistungen erbracht, aber keine Höchstleistung wie in dem o.g. Produkti-onswerk. Diese Frage konnten wir nicht klären.

8.12.1 Erkenntnis

Wenn die kulturellen Voraussetzungen für Höchstleistung in einem Konzern vorhanden sind, entsteht ein beeindruckendes und erfolgreiches Unternehmen, aber noch keine dynamikrobuste Höchstleistung. Wir vermuten, dass es einer Persönlichkeit bedarf,

die das Talent besitzt, die Chancen einer Konzernkultur auch gegen Widerstand zu nutzen. Dies wurde bei allen Höchstleistern bestätigt und ist in der These Nr. 9 festgehalten.

8.12.2 Prüfung der Thesen

Alle Thesen, die sich auf Kultur und Personal bezogen, wurden von den Ge-sprächspartnern als zutreffend bestätigt. Auch zu den anderen Thesen erhob sich kein Widerspruch.

8.12.3 Bericht

Die Höchstleistung im saarländischen Produktionswerk:

Das Werk ist der einzige Höchstleister (im Sinne der Studie) im Konzern. Aus einem Gedächtnisprotokoll eines unserer früheren Besuche entnehmen wir folgende einmalige Merkmale:

- bestellbare Produktvarianten 30 000
- durchschnittliche Losgröße 2,5
- mögliche Bestellmenge 1 bis 10 000 Stück
- Lieferzeit für alle Produkte und Mengen 5 Tage
- Rüstzeit bei fast allen Maschinen null
- Steigerung der Arbeitsproduktivität 10% pro Jahr
- Automatische Anpassung der Kapazität an die Auftragslage für Personal und Maschinen (mögliche Schwankung an einem Tag zwischen 50% und 150%)

Dabei fehlen „moderne“ Selbstverständlichkeiten wie:

- EDV-gestützte Produktionsplanung oder -steuerung

- Prozess-Beschreibungen als Basis der Arbeitsabläufe
- Lager für Vor- oder Endprodukte
- flexible Fertigungszellen oder Roboter
- Arbeitsvorbereitung
- Belohnungs- oder Ziel-System

Vor 10 Jahren sollte dieses Werk geschlossen werden. 6 Jahre später war es nicht nur führend im eigenen Konzern, sondern auch im Weltmarkt.

Die Hauptverwaltung:

Die Kultur im Hauptwerk ist nicht weniger beeindruckend als die im Saarland. Das Unternehmen macht den Eindruck eines selbstbewussten, vorwärts strebenden Unternehmens. Es hat Spaß an Ideen und zeigt dies auch. Das Bewusstsein über den Wert der eigenen Kultur ist hoch entwickelt.

Ein Beispiel: In einer wirtschaftlichen Krise war errechnet worden, dass die Entlassung von 300 Mitarbeitern notwendig sei, um das Unternehmen zu ret-ten. Selbst unter dieser harten Bedrohung hat man sich nach öffentlicher Dis-kussion entschlossen, auf Entlassungen zu verzichten. Das Risiko, die eigene Vertrauenskultur zu beschädigen, sei zu groß. Heute sind sich alle einig, dass dies richtig war.

Dieses Wissen um den Wert der eigenen Kultur ist noch keine Höchstleistung im Bereich der Wertschöpfung wie im saarländischen Produktionswerk. Der Konzern stiftet aber wichtige kulturelle Grundlagen für Höchstleistungen.

8.12.4 Portrait

Gegründet	1925
Konzern-Umsatz	über 1 Mrd. EUR
Beschäftigte	über 10.000 (weltweit)
Gesellschaften	über 50
Niederlassungen	über 250
Kunden	über 300.000 in über 150 Ländern
Gesprächspartner	Leiter Personalwesen und ein Mitarbeiter
Aufwand	Mehrstündiges Gespräch im Dezember 2003

9 Anhang

Anhang

9.1 Wer die Studie gemacht hat

9.1.1 Projektteam

Dr. Gerhard Wohland, Projektleiter
Judith Huther-Fries
Matthias Wiemeyer
Dr. Jörg Wilmes

9.1.2 Weitere Autoren

Eva Bungert
Jochen Klinger
Günter Köchy
Jürgen Marx

9.1.3 Lektoren

Barbara Schiedeck
Dr. Timea Szerenyi
Burkhard Vesper

9.1.4 Sponsoren

Ingrid Blessing
Dr. Thomas Götz
Peter Langosch

9.1.5 Mit Rat oder Tat unterstützt von:

Bachmann, Dr. Astrid / Battocletti, Marco / Bernard, Claudia / Bremicker, Hel-mut / Falk, Thomas / Feick, Hans Werner / Fleckenstein, Gerhard / Hagen, Hans-Günter / Heesen, Dr. Rainer / Hofferbert-Junge, Beate / Hövelmanns, Dr. Norbert / Janson, Martina / Kerler, Jörg / Kieninger,

Florian / Koenemann, Dr. Jürgen / Kolay, Tahir / Kramer, Jörg Michael / Löser, Annegret / Lührs, Timo / Maczat, Mark / Martinell, Dr. Richard / Menden, Björn / Mergelmeyer, Detlef / Michalski, Jutta / Müller, Hermann-Josef / Närmann, Dr. Andreas / Plegge, Jörg / Rieger, Dr. Volker / Rodenhagen, Jörg / Sander, Dr. Jörg / Schild, Olaf / Schmidt, Rainer / Schornstein, Stefan / Schulte, Jan / Stenger, Jan / Steuer, Dr. Rainer / Szigeti, Florian / Vesper, Burkhard / Wolters, Christine / Zademack, Christian

9.2 Statistik

Unternehmen
- empfohlen 55
- besucht 20
- aufgenommen 12

9.3 Erläuterung und Einladung für interessierte Unternehmen

Das nachfolgende Schreiben haben wir den besuchten Unternehmen als Vor-bereitung auf unseren Besuch vorab zugeschickt. Es enthält auch die elf Haupt-thesen:

> 26. Oktober 2003
> Studie der Detecon
>
> **Damit Sie wissen was Sie können**
> **Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung**
> Erläuterung und Einladung für interessierte Unternehmen

Wissen ist heute zu wenig!

Konventionelle Unternehmen erstreben ihre Konkurrenzfähigkeit durch Benchmarks und die Suche nach Best Practice. Höhere Leistung durch diese Art von Wissenstransfer zu erreichen, hat inzwischen kaum noch Wirkung. Selbst innerhalb des gleichen Konzerns ist es fast unmöglich, vereinzelte Höchstleistungen zu verbreiten. Wir können hierfür Beispie-le nennen.

Was ist der Grund?

Heutige Märkte sind meist global und damit eng. Unternehmen können einander kaum noch ausweichen. Sie konkurrieren lange bevor sich ihre Produkte auf dem Markt begegnen. Sie sind gezwungen, sich gegensei-tig zu beobachten, um Strategie und Planung der Konkurrenten zu durch-kreuzen. Das erzeugt mehr Überraschung und damit höhere Dynamik als früher. Herausragende Unternehmens-Leistungen basieren heute fast immer auf der Lösung dieser neuen Dynamik-Probleme.

Können statt Wissen!

Bei hoher Dynamik reicht Wissen als Basis für erfolgreiches Handeln nicht mehr aus. Seine Wirkung ist zu langsam. Talentbasiertes Können ist schneller. Zur Erinnerung: Können besteht aus eingeübten Reflexen. Es ist implizites, also unsichtbares Wissen. Auch sein Besitzer erkennt Können erst an seiner Wirkung. Können müsste erst in Wissen verwan-delt werden, bevor es verstanden und mitgeteilt werden kann. Gerade die Könner selbst wissen oft wenig über ihr Können. Typische Aussage von Könnern: “Wir verstehen nicht, warum es nicht alle so machen wie wir. Es ist ganz einfach.”

Warum sich das Können der Besten nur schwer verbreitet

Dynamikrobuste Unternehmen handeln auf Basis ihres Könnens klüger als andere, aber sie denken und reden wie alle in veralteten Begriffen tayloristischer Organisation. In dieser Begriffswelt lässt sich dynamische Organisation kaum richtig beschreiben. Einstein meinte, dass die benutzte Theorie bestimmt was gesehen werden kann. Mit alter Theorie bleibt das Neue unsichtbar. Aber gerade das Bemühen um eine leistungsfähige theo-retische Basis wird allgemein als Zeitverschwendung kritisiert. Schein-bar theorielose Pragmatik hat das Sagen.

Ohne passende Theorie kann zwischen Wissen und Können nicht unter-schieden werden. Auch bleibt unsichtbar, dass Können nur in einer ent-sprechenden Kultur gedeihen kann und dass solche Kultur weder kopiert noch verordnet werden kann. Sie ist von einem Visionär gestiftet, oder bleibt aus.

Wie machen wir Ihr Können sichtbar?

Wissen wird durch Antworten auf Fragen sichtbar. Können zeigt sich nur angesichts eines Problems. Um Können sichtbar zu machen, bedarf es eines provozierenden Problems.

Da es uns nicht um Wissen geht, haben wir wenig zu fragen. Wir erzäh-len. Wir berichten über Probleme, Ideen und Lösungen. In etwa zweistün-digen Gesprächen erläutern wir unser Wissen über moderne Unterneh-men. Was uns interessiert ist Ihr Kommentar zu unseren Thesen. Dieser enthält Ihr Können. Übrigens: Geheimnisse interessieren uns nicht, denn sie bestehen immer nur aus Wissen.

Was wir über dynamische Höchstleistung schon wissen

Wir interessieren uns nur für Höchstleistungen bei der Lösung moderner Dynamik-Probleme. Andere Höchstleistungen, zum Beispiel Erfindungen, bleiben ausgeblendet.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass bei diesen dynamikrobusten Unternehmen immer wieder typische Merkmale zu finden sind. Einige sind immer vorhanden, andere eher selten. Mit der Studie wollen wir die-se Merkmale validieren. Wir haben sie in Thesen formuliert und möchten sie Ihrem Urteil aussetzen.
Folgend einige Beispiele:

1. Können statt Wissen

Bei hoher Dynamik basiert Höchstleistung weniger auf Wissen, sondern vor allem auf Können. Das Wissen einer Person ist ihr Skill-Profil. Ihr Können ist die Fähigkeit, problemlösend zu handeln. Wissen entsteht durch Lernen, Können durch Üben.

2. Offenheit statt Geheimhaltung

Wissen kann entwendet werden und wird deshalb durch Geheimhaltung oder Patent geschützt. Mit Können ist dies nicht möglich. Hier ist Ge-heimhaltung weder möglich noch nötig. Deswegen haben gerade dyna-mikrobuste Unternehmen weniger Geheimnisse.

3. Gelassenheit statt Hektik

Hektik ist ein Zeichen für Überforderung. Ist die Organisation an hohe Dynamik angepasst, verschwindet die Hektik. Es entsteht Muße, oft der Eindruck von ständiger Mittagspause.

4. Prinzipien statt Regeln

Regeln sind Elemente von Wissen. Sie legen Handlung fest. Prinzipien bedürfen einer kontextbezogenen Entscheidung bevor gehandelt wer-den kann. Entscheidungen benötigen Können (Was man weiß, kann man nicht entscheiden). Nur Prinzipien lassen Platz für Können.

5. Talentförderung statt Skill-Management

Wenn es am Können mangelt, werden Talente benötigt, nicht Träger von Skill-Profilen. Einem Talent fällt etwas leicht, was anderen schwer fällt. Jeder hat Talente.

6. Motivation statt Motivierung

Motivation ist Handlungsanlass von innen. Motivierung ist Handlungs-veranlassung von außen. Bei niedriger Dynamik reicht Motivierung (durch Strafe, Druck, Belohnung, Argument, ...). Bei hoher Dynamik wird Moti-vation benötigt. Motivation kann nicht erzeugt, sondern nur zerstört wer-den. Motivierung zerstört Motivation.

7. Flexibilität statt Planung

Durch die gegenseitig destruktive Beobachtung der Konkurrenten sind Pläne nicht mehr ohne Schaden durchzuhalten. Auch dann nicht, wenn sie “richtig” erstellt wurden. Bei hoher Dynamik wird Planung durch Re-aktionsfähigkeit (Flexibilität) ersetzt.

8. Kaum Berater

Von Beratern wird meist nur verlangt, Wissen zu beschaffen. Sie sind gewohnt, auf dieser Basis zu arbeiten. Die Lösung

von Dynamik-Proble-men erfordert aber vor allem das Können der Belegschaft.

9. Personifizierte Vision

Unverzichtbare Basis für dynamische Höchstleistung sind die so ge-nannten weichen Faktoren, die von einer Vision harmonisch zusammen-gehalten werden.

Visionen sind Werte, die ihren Besitzer zum Handeln treiben. Deswegen können Visionen nicht entwickelt, sondern nur entdeckt werden. Visio-nen werden von Personen gestiftet und verbreiten sich nur durch An-steckung.

10. Wenig aber "gute" EDV

Konventionelle EDV erzwingt die Nutzung von Wissen, meist in Form von Prozessen. Sie behindert die Nutzung von Können. Moderne EDV zeigt zwar Wissen, lässt aber Platz für Können-basiertes Handeln (Ver-letzung von Regeln).

11. Ko-Management des Betriebsrates

Angst ist ein unüberwindlicher Gegner jeder Innovation. Politische Ver-tretungsorgane wie Betriebsräte können Ängste frühzeitig sichtbar ma-chen. Das ist eine Voraussetzung, Angst durch Mut zu ersetzen.

Wie die Studie aussehen wird

Die Studie wird in einem einführenden Teil unsere Thesen über Proble-me und Lösungen im Kontext hoher Dynamik darstellen. Dann folgen eine Reihe von Berichten über Gespräche mit Experten für hohe Dyna-mik. Meist drei

Gespräche pro Unternehmen zu jeweils zwei Stunden. Die Berichte enthalten im Wesentlichen die Kommentare der Experten zu unseren Thesen.

Der Name Ihres Unternehmens wird nur erwähnt, wenn Sie dies wün-schen.
Durch die Studie lernen Sie Erfahrungen und Standpunkte von Exper-ten kennen, die mit ihren Dynamik-Problemen auf ähnliche Weise umge-hen. Es wird sichtbar, welche Merkmale immer vorhanden sind, welche nur selten. Daraus können Sie ableiten, welche dieser Merkmale unver-zichtbar sind (auch wenn sie aufwendig sind), welche vielleicht unnötig sind und welche Ihnen noch fehlen.

Die Studie ist für Teilnehmer kostenlos.

Dr. Gerhard Wohland
(Leiter des Studien-Teams bei Detecon International GmbH)
Gerhard.Wohland@detecon.com

9.4 Allgemeine Systemtheorie

Im Folgenden wird ein Theorieangebot vorgestellt, das im Hinblick auf das Dynamikproblem eine gute Chance hat, etwas Licht ins Dunkel der hilflos ge-wordenen hemdsärmeligen Pragmatik zu bringen. Es ist die aus verschiede-nen Disziplinen inspirierte “Allgemeine Systemtheorie”. Leider ist sie genauso leistungsfähig wie schwer verdaulich.

Wir wollen sie hier trotzdem kurz vorstellen und über ein ausführli-ches kom-mentiertes Literaturverzeichnis zur Verfolgung verschieden-er Fährten einla-den. Wer ab hier weiter liest, sei allerdings gewarnt. In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Ergebnisse system-

theoretischer Analysen vorgestellt. Dieser Teil war leichter lesbar, weil er auf konkrete Fragestellungen Bezug nahm und durch Anekdoten, Pointen und Beispiele illustriert war.

Jetzt kommen wir zur theoretischen Basis. Diese Darstellung ist notwendig abstrakter. Wer von hier an mit Gewinn weiter lesen will, ist an manchen Stel-len auf Beharrlichkeit angewiesen und wird ggf. sogar die im Literaturverzeich-nis angegebene Sekundärliteratur zu Rate ziehen müssen.

9.4.1 Systeme

Die “Allgemeine Systemtheorie” unterscheidet sich von der “Klassischen Sy-stemtheorie” vor allem durch einen anderen Begriff von System.

Klassisch ist ein System (z.B. eine Organisation) eine Einheit aus Elementen (Menschen) und ihren Beziehungen. In der “Allgemeinen Systemtheorie” ist ein System die selbst erzeugte Differenz zwischen innen und außen, zwi-schen System und seiner Umwelt. Diese Differenz wird erzeugt und aufrecht erhalten durch Operationen, die sich auf bestimmte Weise verketten.

Systeme sind in der Welt, weil sie funktionieren. Sie sind weder auf ein Ziel hin entworfen, noch verfolgen sie einen Zweck, der über ihre eigene Erhaltung hinausgeht. Systeme entstehen und erhalten sich nur dadurch, dass ihre Ope-rationen ein Potenzial realisieren, sich immer wieder neu zu verketten. Indem jede Operation eine darauf folgende Operation in der Weise ermöglicht, dass diese zwar wahrscheinlich, aber weder notwendig noch beliebig ist, schließt sich das System zu einer emergenten Einheit. In diesem Sinne ist ein System die permanente Überwindung seines Untergangs.

Jede Operation des Systems ist “innen”. Alles andere ist “außen”, gehört nicht zum System, sondern zu seiner Umwelt. Diese Unterscheidung zwischen System und Umwelt ist die Voraussetzung sowohl der Identität des Systems, als auch seiner Erkenntnis über seine Umwelt.
Wenn ein System zwischen innen und außen unterscheiden kann, kann es eigene Operationen auf seine Umwelt beziehen. Es kann externe Referenzen bilden. Ein System kann so operieren, dass seine inneren Operationen außen einen Sinn geben.

Einige Beispiele für Systeme:

Gespräch

Ein Gespräch ist ein System, dessen Operation der gesprochene Satz ist. Die Sätze schließen kontingent aneinander an, indem sie sinnvoll aufeinander Bezug nehmen. Aus der unübersehbaren Vielfalt möglicher Sätze wird der jeweils nächste mit Hilfe des Mediums “Sinn” ausgewählt. Jeder Satz, der sich in dieser Weise an die vorangegangenen anschließt, gehört zum Gespräch. Alles andere gehört zur Umwelt. Bleibt der Anschluss aus, endet das Ge-spräch.

Wirtschaft

Die System-erzeugende Operation für das ökonomische System der Wirt-schaft ist der Tausch (meist Ware gegen Geld). Jeder Tausch ist Voraussetzung und Provokation für neue Tausch-Operationen. Alles, was zu Marktpreisen ge-tauscht wird, gehört zur Wirtschaft. Schon Schenkungen oder Betrügereien gehören nicht mehr zu diesem System. Zur Umwelt des Systems Wirtschaft zählen auch andere Systeme, mit denen das System Wirtschaft strukturell gekoppelt ist. Z.B. das Rechtssystem oder das Bildungssystem.

Organisation

Organisation ist ein soziales System. Wie alle Systeme wird es gebildet und aufrechterhalten durch Operationen gleichen Typs, die sich verketten und ope-rativ schließen. Die Umgebung einer sozialen Organisation besteht aus Mit-gliedern. Die systembildende Operation ist die Kommunikation über Entschei-dungen. Überall dort, wo Entscheidungen in der Weise getroffen werden, dass sie der Organisation zugerechnet werden können, ist die Organisation. Über-all sonst ist Umwelt.

Unternehmen

Unternehmen sind Organisationen mit ökonomischer Umgebung (Markt). Die charakteristische Operation ist die Wertschöpfung. Wertschöpfung ist eine Operation, die sich auf die Umwelt des Unternehmens (Markt) bezieht. Ob eine Operation wertschöpfend war, zeigt sich erst durch erfolgreichen Verkauf der Ergebnisse. Wertschöpfung ist ein Beispiel für eine Operation mit externer Referenz (→ 10.7).

9.4.2 Kommunikation

Kommunikation ist nicht der Transport von Information, sondern das Werk-zeug zu ihrer Herstellung. Ob und in welcher Qualität Kommunikation stattge-funden hat, entscheidet ausschließlich der Adressat (Empfänger).

Kommunikation ist die Grund-Operation aller sozialen Systeme, also auch von Organisationen.

Da die an der Kommunikation beteiligten Bewusstseinssysteme operativ ge-schlossen sind, kann in der Kommunikation zwischen ihnen nichts ausge-tauscht werden. Auch keine Information (→ 9.5.3). Eine kommunikative Operation ist daher nicht der Austausch von Informa-

tionen, sondern das in Eins fallen von Information, Mitteilung und Verstehen. Eine Person hat eine erzeugte Information mitgeteilt. Eine andere hat die sichtbare Handlung als Mitteilung verstanden. Indem sie aus dem Verstehen ihrerseits wieder Information erzeugt, die Anlass einer Mitteilung ist, schließt sich der kommunikative Kreislauf.

Das Versenden einer Mail ist weder Kommunikation noch Information, nur eine Mitteilung aus Anlass einer Information. Erst wenn eine Mail als Mitteilung ver-standen ist, hat Kommunikation stattgefunden. Und erst wenn der Adressat aus der Mitteilung Information erzeugen kann, kann weitere Kommunikation stattfinden. Dabei heißt verstehen, eine Handlung als Mitteilung auffassen. In diesem Sinne ist ein Missverständnis auch Verstehen.

Organisationen grenzen sich durch eine spezielle Kommunikation von ihrer Umwelt ab. Gemeint ist die Kommunikation von Entscheidungen.

9.5 Unterscheidungen

Angelehnt an ihren Systembegriff (Unterscheidung System/Umwelt), arbeitet die Allgemeine Systemtheorie weniger mit einzelnen Begriffen, sondern mehr mit Begriffs-Paaren als Beschreibung einer Unterscheidung.

Der Zweck von Unterscheidungen ist, Zusammenhänge sichtbar zu machen, die ohne scharfe Unterscheidung unsichtbar blieben. “Mach’ eine Unterschei-dung und sieh’ ob du neue Zusammenhänge erkennst.” Dieser bewährte Denk-vorschlag wird in der Allgemeinen Systemtheorie zum Prinzip erhoben. Bei-spiel: Nur wenn Strom und Spannung unterschieden ist, kann Elektrizität als Zusammenhang erkannt werden.

Nur der Zusammenhang ist das Wirkliche. Das isolierte Element einer Unter-scheidung kommt nicht vor. Es gibt keinen Strom ohne Spannung und umge-kehrt. Elektrizität ist eine 'Mischung' aus beidem. Eine Unterscheidung ist also nie als Alternative gemeint, sondern als Paar von Extremen, aus denen sich durch Mischung die Wirklichkeit als Beziehung beschreiben lässt. Eine Unterscheidung bezeichnet die Grenzen eines Intervalls, welches das Mögliche enthält.

Das Verhältnis der Mischung ist fast beliebig und ändert sich manchmal stän-dig und schnell.

Inspiriert von der Allgemeinen Systemtheorie kann für moderne Organisati-onsentwicklung eine Reihe hilfreicher Unterscheidungen vorgeschlagen wer-den. Im Folgenden werden einige vorgestellt.

Die wichtigste Unterscheidung für das Verstehen und Entwickeln von Unter-nehmen ist die von 'lebendig und tot'. Aus dieser Basis-Unterscheidung las-sen sich eine Reihe weiterer ableiten.

Für alle Unterscheidungen gilt: die Wirklichkeit ist immer eine Mischung.

9.5.1 Lebendig / tot

Menschen liegt es nahe, toten Dingen eine Seele zu geben. Mindestens ihren Computer haben die meisten schon beschimpft oder angefeuert, ganz so als wäre er lebendig. Mit Lebendigem gehen wir leichter um als mit Totem.

Für die Transformation von Organisation ist diese Neigung eine Falle. Denn die neue Organisation unterscheidet sich von der alten genau durch den Grad ihrer Lebendigkeit. Ohne scharfe Unterscheidung von

Lebendigem und Totem können alter und neuer Organisations-Typ nicht auseinander gehalten wer-den.

Lebendige Systeme

In lebendigen Systemen erzeugt jede Operation eine große Vielfalt möglicher Anschluss-Operationen, aus denen ausgewählt werden muss. Lebendige Systeme benutzen zur Auswahl das Medium Sinn.

In einem Gespräch zum Beispiel entsteht ein System durch sinnvolle Verket-tung gesprochener Sätze. Nimmt niemand sinnvollen Bezug auf die gespro-chenen Sätze, entsteht keine Unterhaltung.

Tote Systeme

Die Verknüpfung der Operationen toter Systeme ist entweder streng kausal oder zufällig. Toten Systemen fehlt die Kontingenz der sinnvollen Auswahl. Maschinen, auch Computer, sind solche Systeme. Aber auch lebendige Orga-nisationen können solchen Systemen ähnlich gemacht werden. Menschen können sich verhalten wie Maschinen, wenn sie wollen. Tayloristische Organi-sation nutzt diesen Umstand.

Organisations-Typen können also nach ihrer Lebendigkeit unterschieden wer-den. Moderne Organisation ist lebendiger als konventionelle.

9.5.2 Komplex / kompliziert

Komplexität ist das Maß für die Vielfalt, die jede System-Operation für die Fol-geoperation erzeugt. Kann auf eine Operation nur entweder eine bestimmte oder aber eine zufällige Operation folgen, so ist die Komplexität minimal (tote Systeme).

Sinnvolle Auswahl aus einer Vielzahl von Möglichkeiten ist für einen Beobach-ter immer eine Überraschung. Komplexität ist also ein Maß für Überraschungs-fähigkeit und damit für Lebendigkeit.

Kompliziertheit dagegen ist eine relative Eigenschaft zwischen Beobachter und System. Ein kompliziertes System wird einfacher, wenn man sich damit beschäftigt. Kompliziertheit verschwindet, wenn man klüger wird.

Auch die komplizierteste Maschine oder das gewaltigste Computerprogramm ist in diesem Sinne nie komplex. Beide können nicht dauerhaft überraschen. Für jedes maschinelle "Verhalten" gibt es einen Grund. Ist er bekannt, so ver-schwindet die Überraschung.

Post-tayloristische Unternehmen sind komplexer als Konventionelle, damit sie mit Überraschungen besser umgehen können. Dieses Mehr an organisatori-scher Komplexität erfordert, dass diese Unternehmen weniger kompliziert struk-turiert sind. Führung ist aufwendiger als Steuerung. Die Ambition zu führen muss daher so klein wie möglich gehalten werden, damit die Anforderung an die Qualität der Führung erfüllt werden kann.

Beispiel: Das Billard-Spiel

Um das Denken in Unterscheidungen und Mischungen zu demonstrieren, sei das Billard-Spiel systemtheoretisch betrachtet.

Das Spiel ist eine Mischung aus lebendigem Spieler und toten Kugeln.

Vor dem Stoß: Die Kugeln liegen bewegungslos auf ihrem Platz. Es herrscht Ruhe. Der Spieler denkt nach. Er sucht nach einer für den Gegner überra-schenden Idee. Das Lebendige überwiegt. Die Mischung ist komplex.

Dann der Stoß: Die Kugeln flitzen, sich gegenseitig stoßend, über die Fläche. Das Denken des Spielers ist jetzt unwichtig. Die Kugeln bewegen sich nach physikalischen Gesetzen. Es passiert nichts Überraschendes mehr. Das Tote überwiegt. Das System ähnelt einer Maschine, die Komplexität ist fast ver-schwunden.

Das Billard-Spiel bewegt sich ständig zwischen diesen beiden Extremen hin und her.

9.5.3 Information / Daten

Ein weiteres Beispiel für die Hinderlichkeit der Verwechslung von lebendig und tot ist die kaum noch wahrgenommene ständige Verwechslung von Informati-on und Daten.

Daten sind formale Strukturen. Nur sie können gespeichert, transportiert und von Computern verarbeitet werden.

Information dagegen ist ein Ereignis im Inneren eines Bewusstseinssystems. Sie kann weder transportiert noch gespeichert werden. Außerhalb des Sy-stems findet keine Information statt. Die Welt ist wie sie ist, sie enthält keine Information.

Nur verstandene Daten können Information auslösen. Zu viele Daten sind weniger Information. Es gibt keine Informations-, sondern nur eine Daten-Flut. Daten können Information töten.

Unternehmen, deren Mitarbeiter über Informationsmangel klagen, können ohne diese Unterscheidung ihr Problem nicht lösen, ja nicht einmal darüber nach-denken.

9.5.4 Theorie / Praxis

Theorie ist ein System im Kopf. Ihre Struktur besteht aus zueinander konsi-stenten Begriffen und Prinzipien. Ihre Operation ist das Argumentieren.

Das praktische Handeln gehört zur Umgebung des Systems einer Theorie. Theorie und Praxis sind strukturell gekoppelt, sie können sich gegenseitig irri-tieren, aber nicht bestimmen. Aus Theorie lässt sich Praxis nicht ableiten. Aber mit guter Theorie lässt sich richtiges Handeln lernen.

Theorie ist Werkzeug zur Bewertung von Ideen. Ohne Idee ist Theorie nutzlos. Theorie ist wie ein Scheinwerfer, der durch Beleuchtung sichtbar macht. Aus Theorie folgt nur Theoretisches, sonst nichts, schon gar nichts Praktisches. Theorien sind Werkzeuge für das Komplexe.

Lernende Beratung beachtet diese neue Situation. Sie abstrahiert die Lernre-sultate aus vielen Projekten zu gemeinsamen Prinzipien (Theorie) und be-nutzt diese, um in einem neuen Projekt den richtigen Weg zu erlernen.

9.5.5 Schnittstellen (symmetrisch / asymmetrisch)

Schnittstellen sind Kopplungen durch Austausch.

- Symmetrisch ist eine Schnittstelle, wenn Äquivalentes getauscht wird. Zum Beispiel Leistung gegen Leistung, Ware gegen Geld, Ware gegen Ware. Symmetrie führt dazu, dass eine Seite nicht zu Lasten der anderen einen Vorteil erringen kann. Diese gleiche Richtung der Interessen ist die Basis für die Selbstorganisation symmetrischer Schnittstellen.

- Asymmetrisch ist eine Schnittstelle, wenn Nicht-Äquivalentes getauscht wird. Zum Beispiel: Leistung gegen Recht.

Symmetrische Schnittstellen müssen (und können) nicht gesteuert werden. Sie organisieren sich selbst.

Asymmetrische Schnittstellen bedürfen der Macht (Steuerung), um zu funk-tionieren. Fehlt diese, oder ist sie zu gering, entsteht Überlastung auf Seiten des Lieferanten.

Weihnachtsmann-Effekt: Eine Seite darf Leistung fordern, ohne dafür leisten zu müssen. Jede erfüllte Forderung ist der Grund für weitere. Der Appetit kommt beim Essen.

Beispiele: interne EDV-Abteilung, Gesundheitswesen in der Politik

9.5.6 Kunde / Lieferant

Ökonomisch ist weder der “Kunde” noch der “Lieferant” eine Person, sondern eine abstrakte Repräsentation einer ökonomischen Schnittstelle.

Diese Abgrenzung ist wichtig, um den Begriff der Kundenorientierung exakt zu fassen. Die bedingungslose Auslieferung an die Interessen einzelner Kunden ist keine ökonomisch sinnvolle Kundenorientierung. Kundenorientierung hat nur bezahlte Rechnungen zum Ziel. Die Ablehnung von Kundenanforderun-gen, deren Erfüllung unwirtschaftlich wäre, gehört dazu.

Ökonomische Schnittstellen sind symmetrisch und doppelt kontingent. Der Kunde kann bei anderen kaufen und der Lieferant an andere Kunden verkau-fen. Deshalb haben diese Schnittstellen ausreichend Kom-

plexität zur Bildung von Selbstorganisation. Selbstorganisation bedeutet, dass ökonomische Schnittstellen keiner Steuerung bedürfen, um zu hoher Qualität und niedrigen Kosten zu finden. Dies geschieht automatisch - durch Wettbewerbsdruck ei-nerseits und freie Lieferantenwahl andererseits.

Schnittstellen im Unternehmen können zwar symmetrisch sein, aber nie kontin-gent. Wenn beide Partner einer Schnittstelle unter verschiedenen Alternativen frei wählen könnten, würde die Organisation zerfallen, sie würde zum Markt. Interne Schnittstellen können daher nicht über ökonomische Selbstorganisati-on laufen.

Kunde (oder Lieferant) als Bezeichnung für interne Partner ist eine romantische Denkfalle, die die Transformation von Organisation behindert. Sie legt den irreféh-renden Eindruck nahe, der Effizienz steigernde Automatismus einer ökonomi-schen Schnittstelle könne auch im Inneren eines Unternehmens genutzt werden.

9.5.7 Unternehmen / Markt

Markt ist ein ökonomisches System. Es wird erzeugt durch die Operation des ökonomischen Tausches, zum Beispiel Ware gegen Geld.

Auch ein Unternehmen ist ein System, aber kein ökonomisches. Es wird durch die Operation der wertschöpfenden Arbeit erzeugt. Das ist eine Operation, die auf einen späteren ökonomischen Tausch bezogen ist und deswegen nicht selbst ökonomisch sein darf.

Würden innerhalb eines Unternehmens ökonomische Tausch-Beziehungen entstehen, käme der Markt ins Unternehmen. Die System-Grenze zwischen Markt und Unternehmen würde verschwinden. Das Unternehmen würde sich auflösen.

Innerhalb eines Unternehmens kann es daher keine Ökonomie geben, also weder ein ökonomisches Kunde-Lieferant-Verhältnis noch objektive, den Prei-sen vergleichbare Kosten.

Es kann gute Gründe geben, auch intern von Kunde, Lieferant und Kosten zu sprechen. Es darf nur nicht vergessen werden, dass es sich dabei um eine inszenierte (gespielte) Ökonomie handelt. Sie bleibt auf zentrale Steuerung angewiesen und kann keine Selbstorganisation entwickeln.

9.5.8 Externe / interne Referenz

Jede Organisation muss sich in einer Umgebung behaupten. Bei Unterneh-men ist diese Umgebung der Markt. Die Bezugnahme eines Systems auf ei-nen der Umwelt zugerechneten Reiz wird als externe Referenz bezeichnet.

Ist die Dynamik der Umgebung niedrig, können die externen Referenzen vom Zentrum in interne Referenzen übersetzt werden. Die Wertschöpfung benutzt dann diese internen Referenzen.

Aus der externen Referenz: “Qualität ist, was der Kunde bezahlt”, wird: “Qua-lität ist die Erfüllung von gesetzten Normen”. Dies ist die Basis der üblichen ISO-Zertifizierungen. Bei hoher Dynamik ist eine zentrale Übersetzung exter-ner Referenzen zu langsam. Bei Höchstleistern übersetzt die Peripherie die externen Referenzen in Echtzeit.

9.5.9 Prozess / Struktur

Ein Prozess ist eine zeitlich geordnete Folge von Operationen, die sich alle auf ein gemeinsames Problem beziehen. Die Operationen, die sich

bei jedem Prozessdurchlauf wiederholen, erzeugen die Struktur des Prozesses. Der Rest sind Überraschungen. Ihre relative Zahl ist das Maß für die Dynamik des Pro-zesses.

In einer Prozessbeschreibung kann immer nur die Struktur eines Prozesses festgehalten werden. Eine typische Prozessbeschreibung ist eigentlich eine Strukturbeschreibung. Die Dynamik eines Prozesses kann nicht durch Ereig-nisse beschrieben werden, denn diese beruht auf einmaligen, nicht wieder-kehrenden Überraschungen. Sie könnten nur als historische Anekdoten fest-gehalten werden.

Bei niedriger Dynamik geschehen wenige Überraschungen. Die Beschreibung der Struktur erfasst das Wesentliche eines Prozesses. Man sagt “Prozess”, meint aber seine Struktur. Der Fehler ist gering und stört kaum.

Bei hoher Dynamik geschehen mehr Überraschungen. Es wiederholt sich weniger. Die Beschreibung der Struktur kann das Wesentliche nicht mehr er-fassen. Wird weiter Struktur und Prozess gleich gesetzt, bleibt Wesentliches unsichtbar.

Die Struktur eines Prozesses wird mit Regeln beschrieben (wenn, dann). Der dynamische Anteil kann nur durch Prinzipien gefasst werden (→ 6.1.5). Damit im Prozessgeschehen aus einem Prinzip etwas folgen kann, muss eine Per-son benannt werden, die unter Anwendung des Prinzips Entscheidungen fällt und die zugehörige Verantwortung übernimmt. Der Name dieser Person wird unverzichtbarer Teil der Beschreibung dynamischer Prozesse.

Jeder Arbeits-Prozess wird von einem Problem angestoßen und durch seine Lösung beendet.

Bei trägen Problemen besteht ein Prozess fast nur aus Ereignissen, die sich in jedem Durchlauf wiederholen (dunkle Fläche im Prozespfeil). Bei dynamischen Problemen besteht der Lösungsprozess fast nur aus überraschenden Ereignissen (helle Fläche im Prozesspfeil). Hier sind Regeln nutzlos. Hier kann nur auf Basis von Prinzipien entschieden werden, wie es weiter geht.

Die Behandlung einer Überraschung benötigt Ideen auf Basis von Prinzipien. Nur qualifizierte und motivierte Menschen können mit Überraschungen sinn-voll umgehen.

In träger Umgebung besteht eine Prozessbeschreibung aus einer Sammlung von zeitlich geordneten Regeln.

In dynamischer Umgebung besteht eine Prozessbeschreibung aus drei Tei-len: Regeln, Prinzipien und Personen.

9.5.10 Vision / Strategie / Ziel

Die drei Begriffe Vision, Strategie und Ziel bezeichnen meist eine identische Qualität, die sich nur bezüglich ihres zeitlichen Horizonts unterscheidet. Ziel ist das Nahe, Strategie das Mittlere und Vision das Entfernteste. Für moderne Kulturentwicklung ist es wichtig, die drei Begriffe auch qualitativ zu unterschei-den.

Vision

Vision ist der Treibstoff für lebenserhaltendes Handeln. Visionen für Organisa-tionen werden von Personen gestiftet, die sie haben. Visionen verbreiten sich nur durch “Ansteckung”. Jede Organisation muss mit

der Vision zurechtkom-men, die sie hat. Vision kann weder hergestellt noch erlassen werden. Fehlt eine Vision, dann fehlt ein Visionär. Eine fehlende Vision ist durch nichts zu ersetzen.

Strategie

Strategie ist “die Kunst des Weglassens”. Oder anders: Strategie legt nur fest, was nicht angestrebt wird. Dadurch entsteht ein zunächst leerer Handlungs-raum zwischen Ist und Soll. In diesem Raum des Erlaubten kann entschieden und gehandelt werden, ohne vorher fragen zu müssen.

So ist Strategie Voraussetzung für die Verbindung von dezentraler Eigenstän-digkeit und zentraler Führung, kurz: für flexible Organisation.

Ziel

Ziele sind berechtigte Hoffnungen auf zukünftige Zustände. Im Gegensatz zu Werten und Vision können Ziele gesetzt werden. Sie sind Verbrauchsmaterial. Sie verschwinden, wenn sie erreicht sind.

9.5.11 Werte / Verhalten / Kultur

Verhalten ist vom Willen steuerbare Handlung. Verhalten kann auf den eige-nen Werten basieren oder aber ihnen widersprechen (Heuchelei).

Verhalten kann auch als Handlung oder kurz als Tun bezeichnet werden.

Kultur ist das implizite Gedächtnis lebendiger Systeme wie Organisationen oder Individuen. Wie jedes Gedächtnis ändert es durch neue Erlebnisse stän-dig seinen Inhalt. Andererseits kann sein Inhalt nicht nachträglich verändert werden.
Kultur kann nicht gezielt entwickelt werden, sie entwickelt sich.

Werte sind die “Atome der Kultur”. Sie sind Kraftfelder für Verhalten. Die Aus-wahl aus möglichen Handlungsalternativen wird von Werten beeinflusst. Da-durch wird ein Verhalten wahrscheinlicher, das den Werten entspricht. Jedes lebendige System kann jedoch auch gegen seine Werte handeln - es ist nur anstrengend.

Werte entstehen und verändern sich durch Erfahrung und Erkenntnis. Sie unterliegen nicht dem Willen. Wird die Orientierung an bestimmten Werten ge-fordert, verändert sich nur das Verhalten, nicht die Werte. Es entsteht Heuche-lei.

9.5.12 Kernkompetenz / Schalenkompetenz

Kern- und Schalenkompetenz können entweder nach internen oder nach ex-ternen Kriterien unterschieden werden.

Interne Kriterien

sind subjektiv und ergeben sich aus Strategie, Historie, Neigung und Tradition des Unternehmens.

Externe Kriterien

ergeben sich aus dem Zuliefermarkt. Eine Leistung, die vom Zuliefer-markt angeboten wird, ist Schalenkompetenz, alles andere ist Kern-kompetenz.

Das Kriterium “vom Markt angeboten” ist dabei präzise zu nehmen. Es bedeu-tet, dass es für diese Leistung einen Markt gibt. Das heißt, es gibt mehrere Anbieter und mehrere Abnehmer dieser Leistung, die jeweils miteinander kon-kurrieren (doppelte Kontingenz). Das exklus-ive Angebot eines einzelnen Zulie-ferers ist eher ein Hinweis auf Kern-kompetenz.

10 Glossar

Glossar

Nicht alles was wir bei Höchstleistern gelernt haben, lässt sich in Begriffspaa-ren aufheben wie wir dies im Kapitel 6 “Merkmale dynamikrobuster Höchstlei-stung (Thesen)” getan haben. Deswegen sind hier einige Einzelbegriffe erläutert, die wir aus unseren Projekten entnommen haben.

10.1 Duale Wertschöpfung

Bei hoher Dynamik der Märkte wird die gewohnte tayloristische Wertschöp-fung durch eine dynamische ergänzt. Deswegen findet man in vielen Unter-nehmen beide Typen der Wertschöpfung nebeneinander.

In diesem Fall sprechen wir von dualer Wertschöpfung.

Die beiden Organisations-Typen der dualen Wertschöpfung können nur durch organisatorische Trennung (Unterscheidung) und symmetrische Kopplung in ein konstruktives Verhältnis zueinander gebracht werden.

Die Koexistenz von tayloristischer Produktion und Projektgeschäft ist ein häu-figes Beispiel dualer Wertschöpfung. Der Versuch, beide Wertschöpfungsty-pen zu “versöhnen” erzeugt Havarien, meist auf Kosten der Projekte.

Metapher: Der direkte Kontakt von Feuer und Wasser ist destruktiv. Eines “ge-winnt” auf Kosten des anderen. Füllt man das Wasser in einen Kessel und hängt diesen über das Feuer, so ist der Kontakt konstruktiv, zum Beispiel in Form einer warmen Suppe.

In Höchstleistungs-Unternehmen, wird der Kessel durch soziale “Schutzräu-me” gebildet.

10.2 Entscheidungen

Ein Fallschirmspringer kann entscheiden, ob er springt, aber nicht in welche Richtung er fällt.

Entscheidung ist die Auswahl aus Möglichkeiten, die weder notwendig noch beliebig, also kontingent sind. Kurz: Entscheidung setzt Unwissen voraus. Was gewusst wird, kann nicht entschieden werden.

Entscheidungen sind immer dann nötig, wenn Wissen fehlt und trotzdem ge-handelt werden muss. Da Entscheidungen immer falsch sein können, erzeu-gen sie Verantwortung und erfordern Mut. Genau dafür wird ein Manager be-zahlt. Wissen wird im Management nicht benötigt, um Entscheidungen zu fäl-len, sondern um die Masse der notwenigen Entscheidungen auf eine aushalt-bare Menge zu reduzieren.

Der umgangssprachliche Begriff Entscheidung bezieht sich auch auf wissens-basierte Handlungen. Wir nennen dies präziser Sachbearbeitung oder Verwal-tung.

Wenn die Last der Entscheidungen nicht genügend reduziert werden kann, wird oft nach mathematischer Entlastung gesucht - zum Beispiel durch Beloh-nungssysteme. Durch mathematische Auswertung von Mitarbeiter-Bewertung wird Scheinobjektivität erzeugt. Die “Entscheidung” ergibt sich zwangsläufig, ohne dass eine Verantwortung aus Entscheidung anfällt.

Diese illusionäre Trivialisierung komplexer Sachverhalte behindert die Entfal-tung von Talent und Können und damit die Entstehung von Höchstleistung.

10.3 Erkenntnis

Wir definieren Erkenntnis als kommunikative Setzung (Konsens), die die Fra-ge “Warum?” mindestens fünfmal aushält. Für Kulturentwicklung in hoher Dynamik ist Erkenntnis erst dann erreicht, wenn weder Lob noch Anklage von Personen nötig sind (→ 6.1.3).

10.4 Fehler

In tayloristischer Verhaltens-Kultur ist der Fehler eine moralische Kategorie - ein Fehl-Verhalten.

In einer modernen Werte-Kultur sind Fehler die Stosspunkte eines Weltbildes an der Wirklichkeit. Fehler entstehen dort, wo das Weltbild nicht passt. Die Wirklichkeit ist nur über diese Stosspunkte zugänglich.

In diesem Sinne sind Fehler die einzigen Lernmöglichkeiten in dynamischer Umgebung.

10.5 Irritation und Idee

Intelligenz erzeugt Erwartungen. Werden diese enttäuscht, entsteht Irritation. Irritation erzeugt einen Überschuss an Ideen. Eine Idee ist die Reaktion auf ein erkanntes Problem. Sie ist die Vorform einer Erkenntnis (→ 10.3).

Erkenntnis ist allerdings erst möglich, wenn aus dem Überschuss an Ideen mittels Theorie die “Schnapsideen” ausgesondert werden können. Die Quali-tät der restlichen Ideen ist nur experimentell festzustellen. Ideen sind Reaktionen auf Neues und können daher durch Methoden weder erzeugt noch ersetzt werden.

10.6 Kompetenz

Kompetenz nennen wir die Zusammenfassung von Können und Wissen. Zur Problemlage von Unternehmen würde der Begriff Kompetenz-Management besser passen als der Begriff Wissens-Management.

10.7 Wertschöpfung

Wir definieren Wertschöpfung als “Produktion von Gebrauchswert unter der Bedingung von Konkurrenz und Knappheit”.

Im Gegensatz zum Wert ist der Gebrauchswert eine subjektive Größe. Jeder Käufer hat andere Motive und rechnet dem Produkt einen anderen Gebrauchs-wert zu.

Der Gebrauchswert ist die externe Referenz, die eine Arbeitshandlung im Unternehmen zur Wertschöpfung macht. Ohne diese externe Referenz kann zwischen wertschöpfenden und wertverbrauchenden Tätigkeiten nicht unter-schieden werden.

Wertschöpfung ist keine moralische Kategorie. Es gibt lebenswichtige Tätig-keiten im Unternehmen, die nicht wertschöpfend sind. Beispiele sind Vertrieb, Verwaltung und Management.

Zum Verständnis: Die Leistung eines Motors wird ausschließlich im Brenn-raum erzeugt. Alle anderen Aggregate sind zwar notwendig, verbrauchen aber einen Teil dieser Leistung. Die Ölpumpe zum Beispiel. Sie erzeugt keine Lei-stung. Fällt sie aber aus, lebt der Motor nur noch Sekunden.

10.8 SymbolischeTat

Hohe Marktdynamik kann auch die Kultur eines Unternehmens überlasten. Meist entsteht als Reaktion eine Misstrauenskultur. Die Entwicklung der Kul-tur kann durch die üblichen Argumente oder Versprechen nicht mehr beeinflusst werden. Je mehr das Management die Aufrichtigkeit seiner Absichten beteuert, desto größer wird das Misstrauen. Aufrichtigkeit ist nicht kommuni-zierbar.

In dieser Situation muss Aufrichtigkeit durch Taten "bewiesen" werden. Nur eine Tat, mit der die Führung eigenes Risiko übernimmt und die nicht zurück-genommen werden kann, wirkt als Beweis. Nur eine solche "Symbolische Tat" wirkt als sinnstiftendes Symbol für den Beginn einer Veränderung.

Eine symbolische Tat wird in das Gedächtnis der Organisation aufgenommen und verändert dadurch die bestehende Kultur.

10.9 Symmetrisierung von Schnittstellen

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, Schnittstellen zu symmetrisieren:

- Outsourcing von Schalenkompetenz (→ 9.5.12)
- Symmetrisierung interner Schnittstellen (→ 9.5.5).

10.9.1 Outsourcing von Schalenkompetenz

Mit der Unterscheidung Kernkompetenz / Schalenkompetenz kann Schalenkompetenz über eine ökonomische Schnittstelle an die Wertschöpfung gekoppelt werden (Outsourcing). Ökonomische

Schnittstellen sind symme-trisch und doppelt kontingent. Sie müssen und können nicht gesteuert wer-den, sondern unterliegen der Selbstorganisation.

Weil beide Seiten der ökonomischen Schnittstelle immer auch Alternativen sehen, tendiert die Qualität nach oben und der Preis nach unten - automa-tisch. Dies funktioniert allerdings nur mit Schalenkompetenz. Mit Kernkompe-tenz ist der Effekt umgekehrt. Gelingt die Unterscheidung zwischen Kern- und Schalenkompetenz nicht oder wird sie erst gar nicht versucht, entstehen Ha-varien.

10.9.2 Symmetrisierung interner Schnittstellen

Nur wertschöpfende Prozesse können eine direkte externe Referenz haben. Wenn andere Prozesse ebenfalls externe Referenzen verarbeiten sollen, müssen sie daher an die Wertschöpfung gekoppelt werden.

Bei hoher Dynamik kann nur noch über symmetrische Schnittstellen an die externe Referenz der Wertschöpfung gekoppelt werden. Die Kopplung über Steuerung ist nicht mehr möglich.

Um aus einer asymmetrischen eine symmetrische Schnittstelle zu machen, wird mittels einer Unterscheidung ein Teil der Leistung auf die andere Seite geschafft.

Zum Beispiel mit der Unterscheidung Innovation / Alltag. Der innovative Teil der Leistung bleibt auf Seiten des Zentrums, der Alltags-Anteil wird in Rich-tung Wertschöpfung re-integriert. So wird ein zentraler Dienst, wie zum Bei-spiel die interne EDV, symmetrisch an die Wertschöpfung gekoppelt.

10.10 Transmethodisches Projektmanagement (TmPM)

Methodische Problemlösung lebt von der Wiederholung. Nur wenn sich Pro-bleme wiederholen, ist es sinnvoll, Methoden zu entwickeln und anzuwenden. Im Kontext hoher Dynamik wird Kreativität und damit Komplexität zum Kon-kurrenzmittel. Komplexität ist das Maß für den Anteil des Überraschenden. Für Überraschendes kann es keine Methode geben.

Projekte, die komplexe Probleme lösen sollen, können also nicht nur auf Me-thoden bauen. Sie benötigen eine trans-methodische, komplexe Ergänzung. Ihr Management besteht also aus zwei Elementen - der Verwaltung (metho-disch) und der Führung (trans-methodisch).

Die Qualifizierung im Verwaltungsbereich ist relativ leicht. Entsprechendes ist für komplexe Führung relativ schwierig, da noch ungewohnt. Schwächen und Mängel im Komplexen können aber nicht durch vermehrte Anstrengungen im Verwaltungsbereich ausgeglichen werden.

Die bewährten Methoden des Trivialbereichs schaffen bei Problemen im kom-plexen Bereich keine Erleichterung. Wenn sie als Ersatz für komplexe Lösun-gen fungieren sollen, schaden sie sogar, weil sie wertvolle Zeit verschwenden.

Weiteres, besonders zum Thema Qualifizierung, siehe das Papier “Manage-ment komplexer Projekte”.

10.11 Vertrauen

Wenn Vertrauen fehlt, muss kontrolliert werden. Bei hoher Dynamik kann der Aufwand für Kontrolle die eigene Wertschöpfung “auffressen”.

Dynamikrobuste Höchstleistung in Unternehmen ist nur auf Basis von ausrei-chendem Vertrauen möglich. Vertrauen heißt, sich auf die Zusage einer Liefe-rung zu verlassen, die auch ausbleiben kann. Vertrauen ist das Kreditwesen der Kommunikation.

Wie alle Werte entsteht auch Vertrauen nur durch entsprechende positive Er-fahrung. In einer Misstrauenskultur kann Vertrauen nur durch Taten der Füh-rung (→ 10.8) erzeugt werden. So genannte “Commitments” haben keine Wir-kung.

Kontrolle ist Messen im Kontext von Misstrauen. Kontrolle behindert daher das Entstehen einer Vertrauens-Kultur.

10.12 Widerständigkeit

Bei hoher Dynamik entsteht ein wachsender Teil des Könnens eines Unter-nehmens nicht mehr im Zentrum, sondern an der Peripherie, die sich nur an den Anforderungen des Marktes orientiert. Können wird erst in der Provokati-on durch ein passendes Problem sichtbar. Es steht dem Zentrum für die Her-stellung einer Führungsentscheidung nicht zur Verfügung.

Die Bereitstellung von peripherer Kompetenz für die Zwecke von Führung heißt Widerständigkeit. Widerständigkeit ist die “Wand”, gegen die die Führung spielt. Hat die Wand zu viele Löcher oder ist zu weich, ist das Spiel nur von geringer Qualität.

Bleibt die Widerständigkeit aus, so hält die Führung jede ihrer Entscheidungen für genial. Mit der Zeit verblödet sie unabhängig von ihrer eigenen Kompetenz. Bei hoher Dynamik erfüllt die Zurückhaltung von peripherer Kompetenz (Ver-zicht der Geführten auf Kritik) den Tatbestand der Sabotage.

11 Kommentierte Literaturliste

Kommentierte Literaturliste

Der Gegenstand unserer Studie ist dynamikrobuste Höchstleistung in der Wirt-schaft. Der Denk-Hintergrund für den Umgang mit diesem Thema ist in der Literatur weit verstreut. Noch gibt es keine geschlossene Darstellung des Gegenstandes. Es gibt nicht einmal einen Namen. Wir verwenden abwech-selnd folgende Adjektive für den Organisations-Typ von Höchstleistern: mo-dern, post-tayloristisch, fraktal, föderativ, dynamisch.

Auch deshalb ist die Literaturliste etwas lang geraten. Wir haben der vollstän-digen Liste einen Auszug vorangestellt, den wir nach Sachgebieten geordnet haben. Wer sich zum ersten Mal mit dem Thema befassen will, sollte zunächst hier nach Anregung zum Lesen suchen.

Da alle Bücher gelesen wurden, konnten wir alle Literaturangaben mit einem Kommentar versehen. Er ist natürlich subjektiv, erleichtert aber vielleicht die eigene Auswahl.

11.1 Themenauszug aus der Literaturliste

Hier haben wir aus der “großen” Literaturliste einige Texte ausgewählt, die uns als Einstieg zum Thema dynamikrobuste Höchstleistung geeignet scheinen. Sie sind nach Themen geordnet.

11.1.1 Einführung in die Systemtheorie

Baecker, Dirk (1994) “Postheroisches Management” - ein Vademecum (Buch) Merwe-Verlag, Berlin / ISBN 3-88396-117-5 Eine Sammlung überarbeiteter Zeitungsartikel zum Thema Management aus systemtheoretischer Sicht.

Berghaus, Margot (2003) “Luhmann leicht gemacht” - Einführung in die Systemtheorie (Buch) Böhlau Verlag, Köln / ISBN 3-8252-2360-4 Eine erfrischende Einführung mit vielen Beispielen und sogar Bildern.

Foerster, Heinz von (1997) “Einführung in den Konstruktivismus” -Beiträge von Glasersfeld, von Foerster (Buch) R. Oldenburg, München / ISBN 3-492-21165-8 Der Konstruktivismus ist einer der Säulen der Systemtheorie. Erkenntnis beginnt mit einer Unterscheidung und Bezeichnung. Erst danach kann über die ‘Welt’ gedacht werden.

Fuchs, Peter (93) “Niklas Luhmann - beobachtet” - Eine Einführung in die Allgemeine Systemtheorie (Buch) Westdeutscher Verlag, ISBN 3-531-12352-1 Ein kleiner Roman, in dem einige theoretische Elemente beobachtet wer-den können, indem sie geschehen.

Gripp-Hagelstange, Helga (95) “Niklas Luhmann” - Eine erkenntnistheoretische Einführung (Buch) UTB für Wissenschaft, ISBN 3-8252-1876-7 Eine hilfreiche Einführung in die Systemtheorie aus theologischer Sicht.

11.1.2 Industrieorganisation und Technik

Brödner, Peter (1997) “Der überlistete Odysseus” -Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen (Buch) ed. sigma, ISBN 3-89404-611-2 Hervorragend, mit vielen Details. Als Denkbasis wird das ‘kommunikative Handeln’ (Habermas) verwendet. Die Allgemeine Systemtheorie (Luhmann) hat der Autor noch nicht für sich entdeckt.

Goldratt, Eliyahu (2000) “Das Ergebnis” -Ein Roman über profitable Softwarelösungen (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-36913-3 Wie schon der Roman ‘Das Ziel’ ein Muss-Buch für alle, die den Zusam-menhang zwischen Arbeitsorganisation und EDV begreifen müssen.

Goldratt, Eliyahu M.; Cox, Jeff (1990) “Das Ziel” - Höchstleistung in der Fertigung (Buch) MCGraw-Hill Boock Company GmbH, Wiesbaden / ISBN 07-709264-3 Eine beeindruckende Idee: Neue Erkenntnisse industrieller Organisation als Roman.

Imai, Masaaki (1992) “Kaizen” - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb (Buch) Wirtschaftsverlag Langen Muller/Herbig, ISBN 3-7844-7287-7 Ein Klassiker der Lean Production. Kaizen ist das ständige Verbessern von bereits Gutem. Das bezieht sich nicht nur auf die Technologie, sondern vor allem auf die Strukturen von Organisation.

Womack, James; et al. (1991) “Die zweite Revolution in der Autoindustrie “ - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technologiy (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-34548-X Die berühmte MIT-Studie in Buchform, die dem japanischen Phänomen in-dustrieller Entwicklung den Namen ‘Lean-Production’ gab.

11.1.3 Chaostheorie

Coveney, Peter /; Highfield, Roger (1992) “Anti-Chaos” - Der Pfeil der Zeit und die Selbstorganisation des Lebens (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-498-00892-7 Eines der besten physikalisch basierten Chaosbücher, bis auf Schwächen im quantenmechanischen Teil (ein Elektron interferiert nicht mit sich selbst) physikalisch sauber, aber trotzdem populär.

11.1.4 Transmethodisches Projektmanagement

DeMarko, Tom (1998) “Der Termin” - Ein Roman über Projektmanagement (Buch) Carl Hanser, München / ISBN 3-446-19432-0 Genial, wie fast alles was DeMarko schreibt, eine Ergänzung zu ‘Wien wartet auf Dich’.

Lister, Timothy; DeMarco, Tom (1991) “Wien wartet auf Dich” (Buch) Fischer, Frankfurt / ISBN 3-446-16229-1 Am Beispiel Projektmanagement werden in unterhaltsamer Form Prinzipi-en moderner Organisationsformen erläutert.

11.1.5 Wissensmanagement

Nonaka, Ikujiro /; Takeuchi, Hirotaka (1995) “Die Organisation des Wissens” - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-35643-0 Ein Klassiker zum Thema Wissensmanagement. Das Buch beweist, dass das Wissen übers Wissen schon lange vorhanden ist. Die Frage bleibt of-fen, warum die meisten einschlägigen Projekte es nicht nutzen.

Wohland, Gerhard (2002) “Denkwerkzeuge für das Management von Wissen” - Innovative Lösungen für ein neues Problem (Zeitschrift) Diebold Management Report DMR / 10.5.02 Erfahrungen aus einer Projektsanierung im Bereich Wissensmanagement für einen großen Konzern.

11.1.6 Organisationsentwicklung

Oess, Attila (1991) “Total Quality Management” - Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. (Buch) Gabler Verlag, ISBN 3-409-23622-8 Ein empfehlenswertes Buch, dass das Thema auf dem Niveau der sozio-technischen CIM-Generation behandelt. (CIM: Computer-integrierte Fertigung)

Owen, Harrison (1997) “Erweiterung des Möglichen” - Die Entdeckung von Open Space. (Buch) Klett-Cotta, Stuttgart / ISBN 3-608-94012-X Eine der beiden Einführungen des Entdeckers von Open Space; eine span-

nende Möglichkeit, Organisation auch unter komplexen Bedingungen (ohne Steuerung) zu entwickeln.

Senge, Peter M. (1996) “Die fünfte Disziplin” - Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Buch) Klett-Cotta, ISBN 3-608-91379-3 Eine beeindruckende Sicht auf Organisation und ihre Bewegungsformen: ‘Nicht die Menschen sind das Problem, sondern die Strukturen in denen sie organisiert sind.’

Taylor, Frederick Winslow (1995) “Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung” - Reprint: Neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert (Buch) Psychologie Verlags Union, Weinheim / ISBN 3-621-27267-4 Der Klassiker, das Hauptwerk des Begründers des Taylorismus, mit sehr lesenswertem Vorwort.

Wohland, Gerhard (1998) “Jenseits von R/3” - Über den unnötigen Konflikt zwischen EDV und flexibler Organisation (Zeitschrift) Noch unveröffentlicht Das so genannte ‘R/3-Problem’ hat seine Ursache nicht in dieser Software, sondern in der Denkweise mit der diese eingesetzt wird.

11.1.7 Management

Kühl, Stefan (1995) “Wenn die Affen den Zoo regieren” - Die Tücken der flachen Hierarchien (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-35159-5 Interessant, leider immer kurz vor dem Durchbruch zur Erkenntnisweise der Systemtheorie.

Pirsig, Robert M. (1974) “Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten” (Buch) Fischer, Frankfurt / ISBN 3-596-22020-3 Ein Kultbuch zum Thema Emotion, Technik, Handwerk und vor allem: Qualität

Rubin, Harriet (1997) “Machiavelli für Frauen” - Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter (Buch) Krüger Frankfurt, Frankfurt / ISBN 3-8105-1618-X Kein ‘Frauenbuch’ wie der Untertitel suggeriert, sondern nur ein Buch aus Sicht einer Frau. Das Thema ist die, in Management-Theorie übersetzte, Bergpredigt. Dargestellt am Thema Frauen im Management. Kostprobe: “Wenn man einen Gegner besiegen will, muss man ihm nützen“.

Sprenger, Reinhard K. (1995) “Vertrauen führt” - Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-37089-1 Am Anfang etwas langatmig, dann aber von gewohnter Qualität. These: ‘Vertrauen wird gestiftet, indem man sich verwundbar macht’.

Sprenger, Reinhard K. (1996) “Mythos Motivation” - Wege aus der Sackgasse (Buch) Campus, Frankfurt / ISBN 3-593-34499-8 Eine erfrischende Abrechnung mit dem verbreiteten Unfug der Zielsysteme als Mittel zur Motivation. Seit diesem Buch kann man wissen, dass sich moderne Höchstleistung und Belohnungssysteme ausschließen.

Volpert, Walter (1985) “Zauberlehrlinge” - Die gefährliche Liebe zum Computer (Buch) Beltz Verlag, Weinheim, Die typische Denke von Software-Entwickler, mit den Augen eines Arbeits-Psychologen so scharf beobachtet, dass man sich als Software-Ingenieur ertappt fühlt.

Watzlawick, Paul (1992) “Lösungen” - Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels (Buch) Verlag Hans Huber, ISBN 3-456-82183-2 Verallgemeinerungen aus der ‘systemischen Kurztherapie’ des Autors. Auf Basis mathematischer Gruppentheorie wird eine Systematik paradoxer In-tervention abgeleitet. Motto: “Oft ist die Lösung das Problem.”

Wohland, Gerhard (1996) “Jenseits von Taylor” - Irritation als Methode (Buch) Vieweg, Braunschweig / ISBN 3-528-05537-5 Kapitel in: Britta

Schinzel (Hrsg.) ‘Schnittstellen’ - Zum Verhältnis von Infor-matik und Gesellschaft. Beitrag zu Aufstieg und Fall des Taylorismus und die Rolle des japanischen Vorbilds.

11.2 Literaturliste (gesamt)

Austin, J. L. (1972) “Zur Theorie der Sprechakte (How to do Things with Words)” (Buch) Reclam, ISBN 3-15-009396-1 Interessant: dasselbe gesprochene Wort ist - je nach Kontext - eine Tat (das ‘ja’ im Standesamt) oder nur eine Beschreibung. (Theorie Linguistik).

Baecker, D. (1991) “Womit handeln Banken” - Eine Untersuchung zur Risiko-verarbeitung (Buch) Suhrkamp, Frankfurt ISBN 3-518-28546-7 Interessant für jemand, der die Zukunft der Banken aus ihrer Funktion ablei-ten will - ein interessantes Buch, nicht für systemtheoretische Anfänger geeignet (Fachliteratur Systemtheorie).

Baecker, D. (1993) “Die Form des Unternehmens” (Buch) Suhrkamp, Frankfurt ISBN 3-518-58154-6 Dirk Baecker, ein Schüler Niklas Luhmanns. Zum ersten Mal beschäftigt sich ein Systemtheoretiker dieser Schule direkt mit Unternehmen und ihrer Organisation - für Kenner spannend wie ein Krimi. (Organisations-Entwicklung System Theorie).

Baecker, D. (1994) “Postheroisches Management” - ein Vademecum (Buch) Merwe-Verlag, Berlin ISBN 3-88396-117-5 Eine Sammlung überarbeiteter Zeitungsartikel zum Thema Management aus systemtheoretischer Sicht. (Systemtheorie populär).

Baecker, D. and Hutter, M. (1999) “Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen” (Buch) Lucius & Lucius Stuttgart, Opladen Eine Reihe von Aufsätzen zum Thema. (System Theorie).

Baecker, D. (2002) “Wozu Systeme?” (Buch) Kadmos, ISBN 3-931659-23-2 interessant: Die heutigen Aktivitäten zur künstlichen Intelligenz führen auf die Frage, wie eine operationale Geschlossenheit eines technischen Systems erreicht werden kann - eine Voraussetzung von Intelligenz. (Informatik System Theorie).

Becker, D. (2001) “Wozu Kultur?” (Buch) Kadmos, ISBN 3-931659-31-3 Kultur als: Gedächtnis, als dreiwertige Logik, als Spiel, als Medium (Theorie).

Berghaus, M. (2003) “Luhmann leicht gemacht” -Einführung in die Systemtheorie (Buch) Böhlau Verlag, Köln ISBN 3-8252-2360-4 Eine erfrischende Einführung mit vielen Beispielen und sogar Bildern (Systemtheorie, populäre Einführung).

Briggs, J. and Peat, F. D. (1990) “Die Entdeckung des Chaos” - Eine Reise durch die Chaostheorie (Buch) Carl Hanser, München ISBN 3-446-15966-5 populär geschrieben, mit ein bisschen chinesischer Dialektik (gibt’s das?) (Chaos Theorie).

Brödner, P. (1985) “Fabrik 2000” - Alternative Entwicklungs-Pfade in der Zukunft der Fabrik (Buch) Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag Berlin, Berlin ISBN 3-924859-12-4 Das erste Buch mit der heute zu korrigierenden These: “Menschzentrierte Technik ist auch human, aber vor allem produktiver’. (Organisations-Entwicklung Industrie).

Brödner, P. /. S. (1992) “Erfolgsfaktoren des japanischen Werkzeugmaschinenbaus” (Buch) RKW, ISBN 3-926984-89-9 Eine Analyse des RKW, der IG-Metall und des Vereins Deutscher Werk-zeugmaschinenfabriken (VDW). Eine Studie zum japanischen Werkzeug-bau, ähnlich der des MIT über die Autoindustrie (Womak Studie). Ergebnis: im Werkzeugmaschinenbau sind die Unterschiede der Produktivität noch größer. (Japan Organisations-Entwicklung Industrie).

Brödner, P. (1997) “Der überlistete Odysseus” - Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen (Buch) ed. sigma, ISBN 3-89404-611-2 Hervorragend, mit vielen Details. Als Denkbasis wird das ‘kommunikative Handeln’ (Habermas) verwendet. Die Allgemeine Systemtheorie (Luhmann) hat der Autor noch nicht für sich entdeckt. (Industrielle Organisation, populäre Fachliteratur).

Budde Reinhard, Z. H. (1990) “Software-Werkzeuge in einer Programmierwerkstatt” - Ansätze eines hermeneutisch fundierten Werkzeug- und Maschinenbegriffs (Buch) R. Oldenburg, München ISBN ? Intelligente und spannende Verarbeitung der damaligen Heidegger-Mode in den USA (Informatik).

Champy, J. (1995) “Reengineering im Management” - Die Radikalkur für die Unternehmensführung (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35326-1 Der Verfasser ist einer der Erfinder des Business Process Reengineering. Der erste Satz in diesem Folgewerk: ‘Business Reengineering steckt in der Krise’. Nicht so spannend wie die BPR Bibel selbst, aber mindestens ge-nauso wichtig. (Organisations-Entwicklung Prozesse).

Coveney, P. and Highfield, R. (1992) “Anti-Chaos” - Der Pfeil der Zeit und die Selbstorganisation des Lebens (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-498-00892-7 Eines der besten physikalisch basierten Chaosbücher, bis auf Schwächen im quantenmechanischen Teil (ein Elektron interferiert nicht mit sich selbst) physikalisch sauber, aber trotzdem populär. (Chaos Theorie).

Coy, W. and et al. (1992) “Sichtweisen der Informatik” (Buch) Vieweg, Frankfurt ISBN 3-528-05263-5 Ein Lesebuch zum Thema ‘Gesellschaft und Informatik’ wie sie im Rahmen der GI zum Thema “Theorie der Informatik’, entstanden sind (Informatik Theorie).
Coy Wolfgang, L. B. (1989) “Erfahrung und Berechnung” - Kritik der Expertensystemtechnik (Buch) Springer, Berlin ISBN nicht bekannt (Informatik).

Crosby, P. B. (Jahr nicht bekannt) “Quality is free” (Buch) Verlag und ISBN unbekannt Der Verfasser ist ein Amerikaner, der in Japan zu Ehren kam. Zentrale The-se des Buches: “Die Steigerung des Gewinns durch hohe Produktqualität, übertrifft die zusätzlichen Kosten“. (Organisations-Entwicklung Lean-Management).

Debus, C. (2002) “Routine und Innovation” - Management langfristigen Wachstums etablierter Unternehmen (Buch) Mafex Publikationen, Marburg ISBN 3-8311-1-4099-5 Ohne Kompromisse auf systemtheoretischer Basis der Versuch, die Her-stellung von Bewegungs-Räumen für Unternehmen zu beschreiben. (Organisations-Entwicklung Industrie).

DeMarko, T. (1998) “Der Termin” - Ein Roman über Projektmanagement (Buch) Carl Hanser, München ISBN 3-446-19432-0 Genial, wie fast alles was DeMarko schreibt, eine Ergänzung zu ‘Wien wartet auf Dich’. (Projektmanagement, transmethodisch).

DeMarko, T. (1997) “Warum ist Software so teuer?” - und andere Rätsel des Informatikzeitalters (Buch) Carl Hanser, München ISBN 3-446-18902-5 Sammlung von Artikeln hauptsächlich zum Thema Metrik und Messen. (Projektmanagement).

Donnenberg, O. (1999) “Action Learning” - Ein Handbuch (Buch) Klett-Cotta, Stuttgart ISBN 3-608-91945-7 Eine gute Einführung in das Thema ‘Action Learning’ als ein Element für Organisationsentwicklung unter komplexen Bedingungen. (Einführung Kultur Management Organisations-Entwicklung).

Dörner, D. (1990) “Die Logik des Misslingens” (Buch) Rowolt, ISBN 3499615789 Ein leichte Einführung in die Systemik und die allgemeine Unterschätzung von Systemen (Fachliteratur Systemik).

Dueck, G. (2002) “Die neuen virtuellen Herrscher” (Buch) Springer, Berlin Ein soziologischer und evolutionärer Erklärungsversuch für das Funk-tio-nieren bzw. Nicht-Funktionieren der Mitarbeiter in tayloristisch ge-führten Unternehmen. Dueck schaut auf die historische Entwicklung der Menschen von Jägern (und Sammlern) zum Bauern hin zum “E-Man“ und auf das Zusammenspiel der noch immer übrig gebliebenen Jäger und Bauern. Aus-gehend von Duecks Erklärungsmuster sind die tay-loristisch geprägten Un-ternehmen in erster Linie die von Bauern oder Superbauern geführten. (Typisierung von Menschen).

Dueck, G. (2004) “Das Sintflutprinzip” - Ein Mathematik Roman (Buch) Springer, Berlin ISBN 3540205268 “Eine märchenhafte Rahmenhan-dlung reflektiert lieb und satirisch das menschliche Bestreben, der Beste zu sein.“ (Auszug aus einer Rezension des Autors) Leichte Über-strapazierung der Typisierung von Menschen. (lesenswert, auch für Nicht-Mathematiker geeignet).

Echter, D. (2004) “Unternehmenskultur” Führung braucht Rituale (Zeitschrift) Harvard Business Manager, Mai 2004 über die strategische Bedeutung Immaterieller Werte

Ederer, G. (1992) “Das leise Lächeln des Siegers” -Was wir von Japan lernen können (Buch) ECON Verlag, ISBN 3-430-12312-7 Eine kompe-tente Beschreibung japanischer Kultur und Denkweise. Der Ver-fasser ist ein kritischer Sympathisant Japans. (Japan).

Filk, H. (1990) “The ameba concept” - organizing around opportunity within the GORE culture (Buch) Verlag unbekannt Die Broschüre bes-chreibt die organisatorischen Ideen von Gore allgemein und anhand mehrere konkreter Fallbeispiele.

Foerster, H. v. (1997) “Einführung in den Konstruktivismus” - Beiträge von Gla-sersfeld, von Foerster (Buch) R. Oldenburg, München ISBN 3-492-21165-8 Der Konstruktivismus ist einer der Säulen der Systemtheorie. Erkenntnis beginnt mit einer Unterscheidung und Bezeichnung. Erst danach kann über die ‘Welt’ gedacht werden. (Systemtheorie, Einführung).

Fuchs, P. (1993) “Niklas Luhmann - beobachtet” - Eine Einführung in die Allgemeine Systemtheorie (Buch) Westdeutscher Verlag, ISBN 3-531-12352-1 Ein kleiner Roman, in dem einige theoretische Elemente beobachtet wer-den können, indem sie geschehen. (Systemtheorie, populäre Einführung).

Goldratt, E. (2000) “Das Ergebnis” -Ein Roman über profitable Softwarelösungen (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-36913-3 Wie schon der Roman ‘Das Ziel’ ein Muss-Buch für alle, die den Zusam-menhang zwischen Arbeitsorganisation und EDV begreifen müssen. (Industrielle Organisation, populärer Roman).

Goldratt, E. M. and Cox, J. (1990) “Das Ziel” - Höchstleistung in der Fertigung (Buch) MCGraw-Hill Boock Company GmbH, Wiesbaden ISBN 07-709264-3 Eine beeindruckende Idee: Neue Erkenntnisse industrieller Organisation als Roman. (Industriellen Fertigung, populärer Roman).

Gripp-Hagelstange, H. (1995) “Niklas Luhmann” - Eine erkenntnistheoretische Einführung (Buch) UTB für Wissenschaft, ISBN 3-8252-1876-7 Eine hilfreiche Einführung in die Systemtheorie aus theologischer Sicht (Systemtheorie, Einführung).

Hammer, M. and Champy, J. (1994) “Business Reengineering” - Die Radikalkur für das Unternehmen (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35017-3 Ein meist missverstandenes Buch. Es wird nicht, wie oft be-

hauptet, eine weitere Methode beschrieben. Es wird nur beobachtet, wie Unternehmen erfolgreich geworden sind. Und es wird nach Ähnlichkeiten in diesen Pro-zessen gesucht. (Lean-Management Organisations-Entwicklung Prozesse).

Hammer, M. and Stanton, S. A. (1995) "Die Reengineering Revolution" - Handbuch für die Praxis (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35439-X Das zweite Buch zum Thema; die Mode-Phase ist vorüber, es wird mehr nachgedacht; kommt einer systemtheoretischen Betrachtung manchmal sehr nahe. (Prozesse Organisations-Entwicklung).

Harmon, R. R. and Peterson, L. D. (1990) "Die neue Fabrik -Einfacher, flexibler, produktiver" - Hundert Fälle erfolgreicher Veränderung (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-34392-4 Verfasser sind Berater bei Anderson Consulting. Nach dem Vorwort zu ur-teilen ein nachdenkliches Buch. Zitat: 'Das größte Hindernis auf dem Weg sind unsere Erfolge der Vergangenheit.' Gemeint ist die Überwindung taylo-ristischer Organisation, die gerade wegen ihrer hundertjährigen Erfolgsge-schichte, nur schwer gelingt. (Organisations-Entwicklung).

Hilmer, F. G. and Donaldsen, L. (1997) "Jenseits der Management-Mythen" - Kontinuität statt Trendhopping (Buch) moderne industrie, Landsberg/Lech ISBN 3-478-35670-9 Eine erfrischende Auseinandersetzung mit Naivitäten konventioneller Be-ratung. (Beratung Kultur Management).

Hirano, H. (1992) "Poka Yoke" - 240 Tipps für Null-Fehler Programme (Buch) moderne industrie, ISBN 3-478-91030-1 Poka Yoke ist eines der mehr technisch orientierten Prinzipien der Lean-Production. Eine Fundgrube für Fachleute der Fertigungsqualität. (Japan Industrie Lean-Management).

Hoerner, R. and Vitinius, K. (97) "Heiße Luft in neuen Schläuchen" - Ein kritischer Führer durch die Management-Theorien (Buch) Eichborn

Verlag, Frankfurt ISBN 3-8218-1449-7 unterhaltsame Nestbeschmutzung (Kultur Management Beratung).

Imai, M. (1992) “Kaizen” - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb (Buch) Wirtschaftsverlag Langen Muller/Herbig, ISBN 3-7844-7287-7 Ein Klassiker der Lean Production. Kaizen ist das ständige Verbessern von bereits Gutem. Das bezieht sich nicht nur auf die Technologie, sondern vor allem auf die Strukturen von Organisation. (Industrielle Fertigung, Lean Production).

Kalin, K. and Muri, P. (1989) “Sich und andere Führen - Psychologie für Führungskräfte”(Buch) Ott Verlag, Thun, ISBN 3-7225-6642-8 Thema ist modernes situatives Projektmanagement, aber psychologiela-stig behandelt. (Organisations-Entwicklung Projektmanagement).

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) “Immaterielle Werte” Grünes Licht für Ihre Strategie (Zeitschrift) Harvard Business Manager, Mai 2004.

Kneer, G. and Nassehi, A. (1993) “Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme” - Eine Einführung (Buch) W. Fink, ISBN 3-7705-2865-4 Eine empfehlenswerte Einführung in die Luhmann’sche Systemtheorie. (Einführung Systemtheorie).

Königswieser, R. and Exner, A. (1999) “Systemische Intervention” - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (Buch) Klett-Cotta, Stuttgart ISBN 3-608-91938-4 Das Thema ist die systemische Organisations-Entwicklung, wie sie aus der Familientherapie entstanden ist. Neben der systemtheoretischen Organisations Entwicklung, eine Alternative zu konventioneller Sichtweise. Die Autorin ist eine der Leitfiguren der so genannten Wiener Schule. (Beratung Kultur Management Organisations-Entwicklung Psychologie).

Krohn, W. and Kuppers, G. (.). (1990) “Selbstorganisation - Aspekte einer wissenschaftlichen Revolution” (Buch) Vieweg, ISBN 3-528-06371-8 Artikelsammlung verschiedener Autoren, unter anderem Maturana. Schwer-punkt und Beispiel ist der Wissenschaftsbetrieb selbst - Wirtschaft und In-dustrie kommt nicht vor. (Theorie Organisations-Entwicklung).

Kühl, S. (1995) “Wenn die Affen den Zoo regieren” - Die Tücken der flachen Hierarchien (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35159-5 Interessant, leider immer kurz vor dem Durchbruch zur Erkenntnisweise der Systemtheorie. (Organisations-Entwicklung, populäre Einführung).

Lister, T. and DeMarco, T. (1991) “Wien wartet auf Dich” (Buch) Fischer, Frankfurt ISBN 3-446-16229-1 Am Beispiel Projektmanagement werden in unterhaltsamer Form Prinzipi-en moderner Organisationsformen erläutert. (Projektmanagement, transmethodisch (Muss-Buch)).

Luhmann, N. (1988) “Macht” (Buch) Ferdinant Enke Verlag, Stuttgart ISBN 3-432-87972-5 Macht ist ein Medium für Kommunikation. Wenn Gewalt oder Drohung ins Spiel kommt ist Macht schon gefährdet. (System Theorie).

Luhmann, N. (1989) “Vertrauen” - ein Mechanismus der Reduktion von Komplexität (Buch) Ferdinant Enke Verlag, Stuttgart ISBN 3-432-83773-9 Weil Vertrauen die Komplexität eines Systems reduziert, kann neue Kom-plexität aufgebaut werden - der Grund, warum moderne Organisation auf Vertrauen angewiesen ist. (System Theorie).

Luhmann, N. (1992) “Die Wissenschaft der Gesellschaft” (Buch) Suhrkamp, Frankfurt ISBN 3-518-28601-3 Die systemtheoretische Grundlage für das so genannte Wissensmanage-ment. (System Theorie Wissen).

Luhmann, N. (2000) “Organisation und Entscheidung” (Buch) Westdeutscher Verlag, Opladen ISBN 3-531-13451-5 Organisation besteht nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation über Entscheidungen, nichts für Anfänger in Systemtheorie. (Organisations-Entwicklung System Theorie).

Luhmann, N. (2002) “Einführung in die Systemtheorie” (Buch) Carl-Auer-Systeme Verlag, ISBN 3-89670-292-0 Von Dirk Baecker bearbeitete Abschrift einer auch auf Tonband erhältlichen Vorlesung. (System Theorie).

Luhmann, N. (1964) “Funktionen und Folgen formaler Organisation” (Buch) Duncker & Humblot, Berlin ISBN 3-428-02613-6 (System Theorie).

Luhmann, N. (1988) “Die Wirtschaft der Gesellschaft” (Buch) Suhrkamp, Frankfurt ISBN 3-518-57883-9 Die autopoietische Systemtheorie am Beispiel des Subsystems Wirtschaft. Für in diese Theorie eingearbeitete eine spannende Lektüre. Ein Kontrast-programm zum üblichen BWL-Tiefflug. (System Theorie).

Luhmann, N. (1988) “Ökologische Kommunikation” - Kann die moderne Gesellschaft sich auf die ökologische Gefährdung einstellen? (Buch) Westdeutscher Verlag, ISBN 3-531-11775-0 Am Beispiel des populären Themas ‘Ökologie’ führt Luhmann vor, was sich mit den Ansätzen und Denkweisen der Systemtheorie beisteuern lässt. (System Theorie).

Luhmann, N. (1993) “Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie” (Buch) Suhrkamp, Frankfurt ISBN 3-518-28266-2 Einer der Luhmann’schen Klassiker über die Allgemeine Systemtheorie, wie sie in der Soziologie benutzt wird. Aussage: ‘Gesellschaft besteht nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation. Menschen sind für Gesell-schaft Umwelt’. (System Theorie).

Majchrzak, A. and Gasser, L. (1991) “On using AI to Integrate organizational Factors with manufacturing System Design” (Zeitschrift) AI and Society, In dem Artikel werden insgesamt 12 Studien analysiert, die sich mit der CIM-Situation der USA befassen. Das Ergebnis: typisch ist die CIM-Hava-rie. (CIM: Computer Integrierte Fertigung, oder auch die ‘Menschenleere Fabrik’, noch vor wenigen Jahren unangefochten die Zukunft industrieller Wertschöpfung) (Organisations-Entwicklung Industrie Informatik).

Maleh, C. (2001) “Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen” - Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater (Buch) Beltz Verlag, Weinheim ISBN 3-407-36363-X Open Space für Macher, nützlich für alle, die schon verstanden haben, um was es bei Open Space geht. (Beratung Einführung Management Organisations-Entwicklung Psychologie).

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1999) “Strategy Safari” - Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. (Buch) Ueberreuter, Wien ISBN 3-7064-0523-7 10 unterschiedliche Schulen des strategischen Managements werden ver-gleichend dargestellt. Nach einer eingehenden Analyse der einzelnen Schu-len erfolgt eine zusammenhängende Betrachtung. Durch die Widersprüche zwischen den Ansätzen werden Fragen aufgeworfen, die helfen, den Stra-tegieentwicklungsprozess zu verstehen. Das Buch vermittelt keine Metho-de der Strategieentwicklung. Vielmehr bietet der Autor Theorien, Erkennt-nisse und Einstellungen, die dazu befähigen, eine gute Strategie zu entwik-keln. Ein unkonventioneller Management-Klassiker für Anfänger und (vor-eingenommene) Fortgeschrittene. (Strategisches Management, Strategieentwicklung).

Morfill, G. and Scheingraber, H. (1991) “Chaos ist überall. und es funktioniert” - Eine neue Weltsicht (Buch) Ullstein, ISBN 3-550-06509-4 Gutes Beispiel aus der Wirtschaftssteuerung. (Chaos Theorie).

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) “Die Organisation des Wissens” - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35643-0 Ein Klassiker zum Thema Wissensmanagement. Das Buch beweist, dass das Wissen übers Wissen schon lange vorhanden ist. Die Frage bleibt of-fen, warum die meisten einschlägigen Projekte es nicht nutzen. (Wissensmanagement, Fachbuch).

Novel (Jahr unbekannt) “Maschinen gegen Menschen” (Buch) Verlag und ISBN unbekannt Übertechnisierung am Beispiel der Werkzeugmaschinen - leider unauffind-bar vergriffen. (Organisations-Entwicklung Informatik).

Oess, A. (1991) “Total Quality Management” - Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. (Buch) Gabler Verlag, ISBN 3-409-23622-8 Ein empfehlenswertes Buch, dass das Thema auf dem Niveau der sozio-technischen CIM-Generation behandelt. (CIM: Computer-integrierte Fertigung) (Industrielle Fertigung, Qualitätswesen).

Ornstein, R. F. (1972) “The psychology of consciousness” (Buch) Viking, New York Beschreibt Analyse und Synthese als 2 unterschiedliche Erkenntnismodi. Analyse bringt andere Erkenntnisse als Synthese. Ein komplexes Problem kann nur mit analytischem und holistischem Denken erfasst werden. (Fachliteratur, kognitive Psychologie).

Owen, H. (1997) “Erweiterung des Möglichen” - Die Entdeckung von Open Space. (Buch) Klett-Cotta, Stuttgart ISBN 3-608-94012-X Eine der beiden Einführungen des Entdeckers von Open Space; eine span-nende Möglichkeit, Organisation auch unter komplexen Bedingungen (ohne Steuerung) zu entwickeln. (Organisations-Entwicklung, Einführung in die Technik des Open Space).

Owen, H. (1997) “Open Space Technology” - Ein Leitfaden für die Praxis (Buch) Klett-Cotta, Stuttgart ISBN 3-608-94011-1 Eine der beiden Einführungen des Entdeckers von Open Space; eine span-nende Möglichkeit, Organisation auch unter komplexen Bedingungen (ohne Steuerung) zu entwickeln. (Einführung Organisations-Entwicklung, Psychologie, Management, Kultur).

Pfeiffer, W. and Weiss, E. (1992) “Lean Management” -Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen (Buch) Erich Schmidt Verlag, ISBN 3-503-03377-7 Eines der wenigen Bücher, die die Lean Production als Negation des Tayloris-mus beschreiben. (Organisations-Entwicklung Lean-Management Informatik).

Pirsig, R. M. (1974) “Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten” (Buch) Fischer, Frankfurt ISBN 3-596-22020-3 Ein Kultbuch zum Thema Emotion, Technik, Handwerk und vor allem: Qua-lität (Kultur, Roman zum Thema Qualität).

Prigogine, I. and Stengers, I. (1990) “Dialog mit der Natur” - Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens (Buch) Piper, ISBN 3-492-11181-5 Ein Klassiker der Chaostheorie, auch für untrainierte Physiker verständ-lich. (Chaos Theorie).

Prigogine, I. /. S. I. (1993) “Das Paradox der Zeit” - Zeit, Chaos und Quanten (Buch) Piper, ISBN 3-492-03196-X Der erste Versuch der Eltern der Chaos-Theorie, das Thema auch mathe-matisch und physikalisch auf solide Füße zu stellen. (Chaos Theorie).

Probst, G.; Raub, S. and Romhardt, K. (1999) “Wissen managen” - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (Buch) Gabler Verlag, Wiesbaden ISBN? Oft als die “Bibel des Wissensmanagement“ bezeichnet. Den Autoren ist es gelungen, Unternehmen für die Bedeu-

tung des Themas zu sensibilisieren. Das Buch ist eine Art Ratgeber, wie Wissen/Informationen als Ressource im Unternehmen genutzt werden kann/können. Dabei bezieht es sowohl Technologie als auch Menschen ein. Wissen kann aber auch Motor für Höchstleistung sein. Darüber vermittelt das Werk jedoch keine Erkenntnisse. (Wissensmanagement).

Reese-Schafer, W. (1992) "Luhmann" - zur Einführung (Buch) Junius, ISBN 3-88506-882-6 Gute Einführung zur Luhmannschen Systemtheorie (Einfuhrung System Theorie).

Riekhof, H. (1989) "Strategien der Personalentwicklung" (Buch) Verlag nicht bekannt, ISBN 340923800X Mit Praxisbeispielen zur Personalentwicklung von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller, Weka. Gel-sen ist nur das Kapitel über Gore. (lesenswert).

Röpke, J. (2002) "Der lernende Unternehmer" -Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz (Buch) Mafex Publikationen, ISBN 3-8311-3722-6 Eine konstruktivistische Sicht auf die Organisation eines Unternehmens. Ein, in der Managementliteratur, noch seltenes Beispiel für angewandte Systemtheorie. (Organisations-Entwicklung Theorie).

Rubin, H. (1997) "Machiavelli für Frauen" - Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter (Buch) Krüger Frankfurt, Frankfurt ISBN 3-8105-1618-X Kein 'Frauenbuch' wie der Untertitel suggeriert, sondern nur ein Buch aus Sicht einer Frau. Das Thema ist die, in Management-Theorie übersetzte, Bergpredigt. Dargestellt am Thema Frauen im Management. Kostprobe: "Wenn man einen Gegner besiegen will, muss man ihm nützen" (Kultur, Management Prinzipien).

Saynisch, M. and Lange, D. (. (2002) “Neue Wege im Projektmanagement” - Ergebnisse aus Forschungsprojekten 1990 - 2002 (Buch) GPM-Verlag Nürnberg/Stuttgart, Es wird ein konstruktivistischer Ansatz versprochen. Konstruktivismus ist ein Basiselement der Luhmann’schen Systemtheorie. (Management).

Schmitt, I. (and Hinkel, N.) (1993) “Betroffene beteiligen” - Prozesse der Organisations- und Kulturentwicklung in den Krankenhäusern der Franziskanerinnen von Waldbreitbach (Buch) Eigenverlag, Franziskanerinnen von Waldbreitbach, 56588 Waldbreitbach (02638) 81-0, Beschreibung eines Projektes zur Organisations-Entwicklung im Bereich der Diakonie. Ein gutes Beispiel für Organisations-Entwicklung in nicht-produktiven Organisationen. (non-profit Organisations-Entwicklung).

Senge, P. M. (1996) “Die fünfte Disziplin” - Kunst und Praxis der lernenden Organisation (Buch) Klett-Cotta, ISBN 3-608-91379-3 Eine beeindruckende Sicht auf Organisation und ihre Bewegungsformen: ‘Nicht die Menschen sind das Problem, sondern die Strukturen in denen sie organisiert sind.’ (Organisations-Entwicklung, gehobene Einführung).

Shingo, S. (1992) “Das Erfolgsgeheimnis der Toyota Produktion” - Eine Studie über das Toyota-Produktionssystem - genannt die “Schlanke Produktion’ (Buch) moderne industrie, ISBN 3-478-93501-6 Der Verfasser ist einer der inzwischen verstorbenen ‘Väter’ der Lean Pro-duction. Das Buch beschreibt intensiv das Verfahren vom schnellen Werk-zeugwechsel (SMED). Es enthält auch ein Glossar zu den wichtigsten Prin-zip-Elementen der Lean Production. (Japan Industrie Lean-Management Organisations-Entwicklung).

Simon, F. B. (2001) “Radikale Marktwirtschaft” - Grundlagen des systemischen Managements (Buch) Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg ISBN 3-89670-228-9 Menschliche Verhaltensweisen lassen sich als War-

en betrachten, die un-terschieden, bezeichnet, bewertet und getauscht werden, das heißt: Wer handelt, der handelt. Ein anregender Gang für Neugierige und Pragmatiker durch den Jahrmarkt unserer persönlichen Verhaltensangebote

Simon, F. B. (2002) “Die Kunst nicht zu lernen” - Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik (Buch) Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg ISBN 3-89670-016-2 Interessant an dem Buch sind immer wieder die originellen Wendungen, die die systemische Perspektive bietet, phantasievolle Problemzugänge, an-regende Beispiele und scharfsinnige Analysen von problematischen Ver-haltensverstrickungen. (Systemisch).

Soukup, C. (2001) “Wissensmanagement” - Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation (Buch) Gabler, ISBN 3-409-11751-2 Die Vorgeschichte des Corporate Knowledge Managements bei Daimler Chrysler, geht weit über das übliche Dokumentenmanagement hinaus (Wissensmanagement Industrie).

Sprenger, R. K. (1995) “Das Prinzip der Selbstverantwortung” - Wege zur Motivation(Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35248-6 Etwas ‘moralisch’, aber unterhaltsam. (Organisations-Entwicklung).

Sprenger, R. K. (1995) “Vertrauen führt” - Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-37089-1 Am Anfang etwas langatmig, dann aber von gewohnter Qualität. These: ‘ Vertrauen wird gestiftet, indem man sich verwundbar macht’. (Kultur, Entwicklung).

Sprenger, R. K. (1996) “Mythos Motivation” - Wege aus der Sackgasse (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-34499-8 Eine erfrischende Abrechnung mit dem verbreiteten Unfug der Zielsysteme als Mittel zur

Motivation. Seit diesem Buch kann man wissen, dass sich moderne Höchstleistung und Belohnungssysteme ausschließen. (Kultur, Entwicklung).

Taylor, F. W. (1995) “Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung” - Reprint: Neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert (Buch) Psychologie Verlags Union, Weinheim ISBN 3-621-27267-4 Der Klassiker, das Hauptwerk des Begründers des Taylorismus, mit sehr lesenswertem Vorwort (Organisations-Entwicklung, (Muss-Buch)).

Volpert, W. (1985) “Zauberlehrlinge” - Die gefährliche Liebe zum Computer (Buch) Beltz Verlag, Weinheim, Die typische Denke von Software-Entwicklern, mit den Augen eines Arbeits-Psychologen so scharf beobachtet, dass man sich als Software-Ingenieur ertappt fühlt. (Kultur, Software-Entwicklung).

Warnecke, H. (1993) “Revolution der Unternehmenskultur” - Das fraktale Unternehmen (Buch) Springer, Berlin ISBN 3-540-57196-5 Erster europäischer Versuch, das Phänomen der Lean Production auf soli-de theoretische Füße zu stellen. Das Buch gründet sich auf die Chaos-theo-rie, ist aber bewusst für den betrieblichen Praktiker gedacht. (Industrie Management Organisations-Entwicklung).

Warnecke, H. (1995) “Aufbruch zum fraktalen Unternehmen” - Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln (Buch) Springer, Berlin ISBN 3-540-58668-7 Eine Fundgrube für alle, die meinten, die Fraktale Fabrik sei nur etwas für Theoretiker. (Organisations-Entwicklung Industrie).

Warneke, H. (1992) “Die fraktale Fabrik” - Revolution der Unternehmenskultur (Buch) Springer, Berlin ISBN 3-540-55200-6 Ein auf der Chaostheorie basierender Versuch einer europäischen Formulie-rung der Lean Production (Industrie Management Organisations-Entwicklung).

Watzlawick, P. (1992) “Lösungen” - Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels (Buch) Verlag Hans Huber, ISBN 3-456-82183-2 Verallgemeinerungen aus der ‘systemischen Kurztherapie’ des Autors. Auf Basis mathematischer Gruppentheorie wird eine Systematik paradoxer In-tervention abgeleitet. Motto: “Oft ist die Lösung das Problem.” (Kultur, Entwicklung).

Weizenbaum, J. (1993) “Wer erfindet die Computer-Mythen?” - Der Fortschritt in den großen Irrtum (Buch) Herder, Freiburg Weizenbaum, der Erfinder der Elisa. Der erste, der sich traute, die Mär-chen über den Computer als solche zu bezeichnen (Informatik Kultur Einführung).

Willke, H. (1998) “Systemisches Wissensmanagement” (Buch) Lucius & Lucius Stuttgart, ISBN 3-8252-2047-8 Benutzt einerseits explizit systemtheoretische Ansätze (Unterscheidung Information und Daten), macht andererseits aber viele Zugeständnisse an Zeitgeschmack (Wissensarbeit, Wissensgesellschaft.) (Theorie Einführung).

Winograd, T. and Flores, F. (1989) “Erkenntnis Maschinen Verstehen” - Zur Neugestaltung von Computersystemen (Buch) Rotbuch Verlag, ISBN 3-88022-750-0 Fundamentale und plausible Kritik der Denkweise im Bereich der Künstli-chen Intelligenz (KI). Zum Beispiel wird vorgeführt, dass eine Maschine nach Regeln funktioniert, ein Manager aber nicht. (Informatik Theorie).

Wohland, G. (1994) “Software-Entsorgung” EDV muss die Genialität des Bedieners vertragen, nicht seine Dummheit (Zeitschrift) Computerwoche, Software, die mit den Abläufen zu fest verkoppelt ist, hindert Organisation an kreativer Bewegung. Für dynamische Organisation muss sie entsorgt werden. (Organisations-Entwicklung, EDV).

Wohland, G. (1995) “Organisationsentwicklung: Durch Theorie zur Praxis” EDV muss die Genialität des Bedieners vertragen, nicht seine Dummheit (Zeitschrift) Software-Report, Software AG, Systemtheoretischer Hintergrund, dargestellt mit Hilfe von Grafikern. (Organisations-Entwicklung, EDV).

Wohland, G. (1996) “Irritation als Methode” (Zeitschrift) computer art faszination, Herausgeber: Dr. Dotzler Medien-Institut, Frankfurt Warum im Kontext hoher Komplexität (viel Überraschungen) Methoden nicht mehr helfen können (Organisations-Entwicklung, EDV).

Wohland, G. (1996) “Jenseits von Taylor” - Irritation als Methode (Buch) Vieweg, Braunschweig ISBN 3-528-05537-5 Kapitel in: Britta Schinzel (Hrsg.) ‘Schnittstellen’ - Zum Verhältnis von Infor-matik und Gesellschaft. Beitrag zu Aufstieg und Fall des Taylorismus und die Rolle des japanischen Vorbilds (Organisationstheorie, post Taylorismus).

Wohland, G. (1998) “Jenseits von R/3” Über den unnötigen Konflikt zwischen EDV und flexibler Organisation (Zeitschrift) Noch unveröffentlicht, Das so genannte ‘R/3-Problem’ hat seine Ursache nicht in dieser Software, sondern in der Denkweise mit der diese eingesetzt wird. (Software-Engineering, R/3-Problem).

Wohland, G. (2002) “Denkwerkzeuge für das Management von Wissen” Innovative Lösungen für ein neues Problem (Zeitschrift) Diebold Management Report DMR, Erfahrungen aus einer Projekt-Sanierung im Bereich Wissensmanagement für einen großen Konzern (Wissensmanagement, Havarie-Sanierung).

Wohland, G. (2003) “Guter Rat für Beratung” - Eine interne Nestbeschmutzung (Buch) Hampp-Verlag, Buch Eine fast polemische Auseinandersetzung mit dem konservativen Teil der Beratung und ein Vorschlag zu innovativem Ansatz (Problem-Transformation).

Womack, J. P. and Jones, D. T. (1997) „Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen“ - Lean Thinking (Buch) Campus, Frankfurt ISBN 3-593-35674-0 Ein Zweitwerk der Autoren der berühmten MIT Studie über die japanische Lean Produktion, Intelligenter als der deutsche Titel vermuten lässt; inter-essant: Wertschöpfung wird richtig definiert. (Industrie Management Organisations-Entwicklung).

DYNAMIKROBUST
Komplexität in Gebrauch

www.dynamikrobust.com
Eine Marke der avano AG
Meitnerstr. 9
70563 Stuttgart
www.avano.com