

## Modernes Management „Es gibt keine Propheten mehr, für die es sich lohnt, zu sterben!“

Version 1.4, © Juni 2006-Oktober 2006, Guido Stepken

Wer sich heute als Manager eines Unternehmens, einer Organisation, Behörde oder Leiter einer Abteilung noch meint, „Probleme“ mit Gewerkschaften, unflexiblen, unbeweglichen Mitarbeitern, zu hoher innerer Reibung, mangelnde Optimierungsprozesse, Kündigungsschutz, einer zu niedrigen Eigenkapitaldecke, zu hohen Produktions-, Koordinations- Personal-, Fix-, Verwaltungs-, Gesundheits-, Abfindungs-, Pensions-, Mietkosten, Kündigungs-Schutz, Kosten für juristische Dinge und einer Fülle von neuen Gesetzen, Verordnungen, behördlichen Auflagen, der geplanten Steueranhebung des Staates um jährlich 5%, den explodierenden Energiekosten um 15% jährlich, Risiko-Altlasten, Ressourcen-Vergeudung, Mitarbeiterkonflikten (Mobbing), Mitarbeiterführung, u.s.w. zu haben, sollte sich zuerst selber fragen, ob er nicht den Job verfehlt hat. Probleme sind Aufgaben, deren Lösung man (noch) nicht genau kennt, und die aufgrund zumeist mangelnden Methodenkenntnissen und fehlerhaftem Prozessdesign auftreten. Probleme muß man schon (proaktiv) erkennen und lösen, bevor sie auftreten. **„Führung wird heutzutage nicht mehr als ein „Manipulieren von Ressourcen“, sondern als eine kataytische Verstärkung selbstorganisierender Prozesse verstanden, welche auf tiefen Kenntnissen von Innovations-, Motivations- und Lernprozessen beruhen.“**

**„Größe bedeutet Behübigkeit“** - Diese „Weisheit“ ist nicht neu, dennoch ist sie nach modernen Erkenntnissen des „globalen Experimentierens“, der langen Suche nach neuen, flexibleren Unternehmensstrukturen - völlig falsch. Viele Manager mittelständischer Unternehmen trauen sich nicht zu, ihre Firma wachsen zu lassen (Angst vor Kontrollverlust), weil sie die modernen Denk-Strukturen nicht mehr ins Hirn kriegen, und führen daher ihre Firma sehenden Auges in den Ruin. Die hohe Zahl von Pleiten kommt hauptsächlich aus Mangel an geistiger Flexibilität und mangelndem Methodenwissen, die „impliziten Logiken“ der subjektiven, erdachten Wirklichkeit, der Realität, Punkt für Punkt, methodisch korrekt, mit den Tatsachen der Wirklichkeit zu vergleichen, siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ImpliziteLogiken.pdf>

Hinter den vielen dieser „Weisheiten“, Grundsätzen oder auch „Invarianten“ des Arbeitslebens steckt sehr viel Erfahrung. Erfahrung jedoch basiert auf der Analyse der impliziten Logiken von vergangenen Prozessen vor dem Hintergrund der impliziten Logiken der damaligen Situationen. Ich möchte es mal anders ausdrücken. Der berühmte **Philosoph Derrida** beschrieb sein Prinzip der **„Dekonstruktion“** so: Es gab zu Zeiten von Sigmund Freud schon diese Wachs-Tafeln, welche man löschen und wiederbeschreiben konnte, welche wie folgt funktionierten. Der Stift drückte ich durch die Oberfläche aus Zelluloid und durch das durchsichtige Wachs bis auf den Hintergrund der schwarzen Schiefertafel durch. Dort, wo man schrieb, presste der Stift das Wachs zur Seite weg, und das Schwarz schien durch. Derrida übernahm von Freud dieses Beispiel und erweiterte es zu einer neuen Idee der Textinterpretation, die er „Dekonstruktion“ nannte: Er hob die Wachsschicht ab, und hielt diese mit der eingeritzten Schrift (gedanklich) vor einen anderen Hintergrund, z.B. ein farbiges Bild. Die Dekonstruktion besteht also aus zwei Vorgängen, dem „Trennen“ der in die Wachstafel hineingeschriebenen, „impliziten Logiken“ von ihrem bisherigen Hintergrund (des Wissens, im übertragenen Sinne) und der „Verschiebung“ der „impliziten Logiken“ vor einen anderen Hintergrund, in einen anderen Kontext, welcher ebenfalls „implizite Logiken“ enthält, siehe <http://www.little-idiot.de/derrida/>. So kann man die impliziten Logiken von vergangenen oder heutigen Prozessen mal vor dem Hintergrund der impliziten Logiken der Vergangenheit oder der Gegenwart neu interpretieren, ähnlich wie man Texte vor anderen Kontexten interpretiert. Damit brach er mit der überall heute noch üblichen Art der Textinterpretation (*Wer war der Autor, wann lebte er, wie waren die damaligen Zeiten, von wem war er beeinflusst, wie war sein Umfeld ...*), und zog sich damit den Zorn seiner Philosophie-Kollegen, insbesondere in Deutschland zu, die sich strikt weigern, Derrida zu lehren. In Frankreich kennt ihn jedes Schulkind.

Die „impliziten Logiken“ der Prozessabläufe der Welt verändern sich dauernd, ebenso die Logiken der Verhaltensweisen, Moral, Ethik, .... Veraltete Prozesse mitsamt den Firmen-Chefs und ihren veralteten Denkweisen passen nicht mehr auf die neuen Hintergründe, Kontexte, weswegen ich behaupte, daß langjährige Erfahrung nicht mehr zwangsläufig immer noch tatsächlich zählt. Auch kann man aus diesen Gründen nicht annehmen, daß die - leider in Universitäten heutzutage immer noch vermittelten - in und für damalige Zeiten gültigen Modelle der Wirtschaft vor dem Hintergrund der völlig veränderten impliziten Logiken der modernen Welt, mit Internet, Fernwartung, Satellitentechnik, Computer, Logistik ... noch Gültigkeit hätten. In meinen „Diskussionen“ im Internet (siehe Google Groups) konnte ich immer wieder feststellen, wie **„ewig Gestrige“** (*so habe ich frecherweise einige universitär ausgebildete „Experten“ bezeichnet, welche unverrückbar auf ihren „universitär antrainierten“, veralteten Denkmustern beharrten*) genau diesen Fehler immer wieder begingen, und meine These mit Vehemenz disqualifizierten. Nunja, wie sagt man: **„Ein Führerschein ersetzt nicht Augen, Ohren, Verstand!“**.

In diesem Beitrag geht es um die Notwendigkeiten zur Schaffung dynamisch flexibler Unternehmens-Strukturen, die hierzu notwendigen Veränderungen in den Denkweisen bzw. Denkstrukturen der Mitarbeiter, Möglichkeiten der Vermittlung dieser neuen Denkweisen und vor allem von der hohen Kunst des korrekten Prozessdesigns in Unternehmen zur Kompensation menschlicher Schwächen, sowie der „kollektiven Irrtümer“ der vergangenen Jahre: **„Erfahrung besagt garnichts, man kann auch 25 Jahre alles falsch gemacht haben!“**.

**Bisherige – Management - Weisheiten**

Die „guru theory“ (*Timothy Clark & Graeme Salaman: „Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity“*) lehrt uns, daß verschiedenste Modewellen im Management immer wieder abwechselnd in den Blickpunkt rücken: „*Taylorisierung*“ - Arbeitsteilung, Spezialisierung vor 100 Jahren, „*Harzburger Modell*“ der hierarchischen Unternehmensführung, „*Produktionsauslagerung*“ seit den 70ern, „*Rationalisierung*“ mit hohem Kapitalbedarf („Swatchisierung“) anfangs der 80er, „*Lean Production*“ - PULL, „Prinzip der kleinen Lose“ anfangs der 90er Jahre, „*Lean Management*“ - Alles, was nicht zum Kerngeschäft gehört, macht „schlank“(!) und diverse Prozeß-Optimierungen durch den *Kaizen-Prozeß* („Toyotisierung“, KVP, TPS), die schon seit 60 Jahren kontinuierlich stattfinden (bei einigen Managern immer noch nicht im Bewußtsein angekommen!), „*Lean Administration*“, „*Lean Accounting*“.

## „Es gibt keine Propheten mehr, für die es sich lohnt, zu sterben“

Thomas Middelhoff, der ehemalige Manager bei Bertelsmann, und nun für Karstadt-Quelle in Essen tätig, äußerte sich zu zu der Restrukturierung: „*Mit der Trennung von Warenhausimmobilien steigt die Eigenkapitalquote von zuletzt mageren 3 auf 20 Prozent. Das eröffnet uns wieder neue Entwicklungs- und Wachstumsspielräume.*“ Nach den früher schon veräußerten Logistikimmobilien ist die weitere Veräußerung von Immobilien geplant, darunter sogar die Hauptverwaltung. Der stark angeschlagene Konzern macht wieder Gewinn, die Aktien steigen, jedes Jahr werden nun nach der Restrukturierung ca. 100 Mio Euro eingespart. Nach einer Restrukturierung des Managements und der Verwaltung ist der Karstadt-Quelle – Konzern erstmals wieder führbar.

Schaut man sich „restrukturierte“ Unternehmen genauer an, so z.B. „die“ IBM, Wacon, Texas, so fällt auf, daß diese schon in den 90er Jahren vor einer großen Krise stand. Der damalige „*Supertanker IBM*“, angeführt von Mr. Ackers, ließ sich nicht mehr steuern, neue Methoden mußten gefunden werden, von denen einige nun Walter Raizner, der heutige Chef der Telekom, anwendet. Die inneren Strukturen waren „festgefahren“, die Gewinne schrumpften, erstmals in der Firmengeschichte gab es Entlassungen. Dieselbe Entwicklung bei Siemens, Shell, Exxon ... Das Management hatte jahrelang tief und fest geschlafen, die Mitarbeiter mußten die Suppe auslöffeln. Inzwischen ist IBM wieder fit und ein äußerst flexibler Konzern geworden, der wieder Gewinne macht. Was ist passiert, was genau hat sich verändert? Wie haben sich die Firmenstrukturen verändert, welche neuen Denkweisen mußten die Mitarbeiter neu lernen, damit wieder „Bewegung“ ins Unternehmen kommt?

## Neue Management-Weisheiten

Neuen Management - Verfahren zugrunde liegt eine neu entdeckte Denkweise, die eigentlich uralt ist. Es sind die Gesetze der Natur. „Natur“ folgt keinem Modell. In der Natur gibt es auch keine Widersprüche zwischen Modell und Wirklichkeit. Natur ist so, wie sie ist, alles ist im Fluß, alles ist Wechselwirkung. Das „Kausalprinzip“ sei hier idealisierend aufgehoben – ein neues Denkmodell also, die Dinge einmal aus einer anderen Sichtweise vorübergehend zu betrachten:

Nach dem Prinzip der Evolution verändern sich dauernd Strukturen, passen sich den neuen Bedingungen der Umwelt an. Ebenso, wie sich der Körper des Menschen durch harte Arbeit verändert – die Muskelmasse nimmt zu, und nimmt bei Bedarf auch wieder ab, oder ein Baum sich selber an Schwachstellen (Wind) verstärkt – so ist das Gehirn darauf ausgelegt, zu lernen, was nichts anderes ist, als die Veränderung der Struktur, der Verschaltung der Neuronen, Dendriten, sodaß sich die Komplexität des Denkens der Komplexität der Umwelt anpasst, um nicht in eine „Komplexitätsfalle zu tappen. Die Vermittlung von „Wissen“ durch Schule, Ausbildung, Universität oder Praxis ist im Grund nichts anderes, als eine Denkschule, wo wir, didaktisch wertvoll, durch die vermittelten „Modelle“ auf den Umgang mit komplexen Problemen verschiedenster Art vorbereitet werden, wobei immer mehr „Interdisziplinarität“ gefordert ist.

Neugierig fragte ein BWL-Absolvent jüngst einen Personalchef bei seinem Vorstellungsgespräch nach dem „Modell“, nach welchem das Unternehmen geführt wird, und ernte Achselzucken. Modernes Management folgt keinem bekannten „Modell“ mehr. Es gibt in modernen Unternehmen nur noch drei Hauptziele bzw. Maxime:

1. Die Schaffung und der Erhalt von flexiblen, rekursiven, selbstorganisierenden Strukturen, um sich immer stets schnell, effizient, mit hoher Kompetenz, immer neuen, nicht vorhersagbaren Problemen widmen zu können.
2. Geschwindigkeit, Rapidität beim Erkennen von Problemen, finden von Lösungen und deren Umsetzung in die Wirklichkeit.
3. Folge keinem „Modell“ mehr, es trübt die Wahrnehmung der Wirklichkeit, die immer anders ist, als jede idealistische Annahme.

„*Die Realität ist nicht die Wirklichkeit!*“ Der Spruch geht zurück auf den Mystiker Meister Eckhart im 14. Jahrhundert, welcher damals schon klar erkannte, daß man gut beraten ist, zwischen „Wirklichkeit“, in dem Sinne von tatsächlicher „Möglichkeit“ des Handelns, und der gedanklichen Vorstellung davon, der eigenen, subjektiven „Realität“ in dem Sinne von „Ideal“, klar zu unterscheiden – Auch wieder ein „idealisiertes“ Modell, welches jedoch für weitere Analysen zwingend notwendig ist, siehe auch Kybernetik: „Der Blinde Fleck“ - Wir sehen oft nicht, daß wir

nicht sehen!“ Wir Menschen meinen fälschlicherweise, daß die Wirklichkeit zumindest noch in großen Teilen den Mechanismen folge, die wir als Modelle irgendwann einmal vermittelt bekommen haben. Ein Mensch erkennt bauartbedingt prinzipiell nur diejenigen Muster wieder, die er vermittelt bekommen hat, und je unsicherer er wird, je mehr er dann auf die Suche nach „Bestätigung“ seiner „Vorstellungen“ geht, umso mehr wird er seine gedanklichen Modelle auch bestätigt finden, obwohl sie zumeist völlig falsch und veraltet sind:

***Papa? - Ja, mein Sohn. - Papa, weißt du, wer die Dampfmaschine erfunden hat? - Natürlich. Das war James Watt vor über 200 Jahren. - Du weißt so viel, Papa. - Tja. - Papa, sind Väter immer schlauer als ihre Söhne? - Ja, mein Sohn. Väter sind älter und erfahrener und deshalb klüger als ihre Söhne. - Papa? - Ja, mein Sohn! - Sag mal, Papa, warum hat dann eigentlich nicht James Watts Vater die Dampfmaschine erfunden ?***

Wer ein korrektes Weltbild hat, sprachliche Logik beherrscht, hat mit dem Logikfehler in dieser Geschichte kein Problem – er entdeckt diesen sofort. Methodenwissen, wie man korrekt seine gedankliche Realität mit den tatsächlichen Gegenbenheiten der Wirklichkeit abgleichen kann, wurde leider in den vergangenen Jahrzehnten in unseren Bildungssystemen nicht vermittelt, daher „schlafwandeln“ sehr viele Menschen noch in ihren Illusionen, und freuen sich stets, fühlen sich in ihrer Denkweise bestätigt, wenn sie bekannte „Muster“ „wiedererkennen“. ***„Nichts ist wichtiger als die Methode. Wir müssen sie ab und zu wechseln.“*** (Nicolás Gómez Dávila) Wie bringt man also seine Realität mit der Wirklichkeit übereinander? Man analysiert die impliziten Logiken der Wirklichkeit, und überprüft, ob sich irgendwelche „Unterschiede“ zu den impliziten Logiken des gedanklichen Modells von Wirklichkeit ergeben. Man sucht, kurz gesagt, nach Widersprüchen zu der eigenen, eingefahrenen Denke, während man andere Modelle analysiert, durchleuchtet oder mit anderen darüber diskutiert, oder man liest und lernt dadurch neue Dinge hinzu, die Komplexität eigener Überlegungen wächst, und passt sich hoffentlich dann der Komplexität der Wirklichkeit an.

***„Nichts auf der Welt ist gerechter verteilt, als der Verstand, weil einjeder glaubt, er habe genug davon!“*** (René Descartes, 1596-1650). Wer sich selber für „gebildet“ hält, hat mit seinen erlernten Modellen zusammen auch charakteristische Methoden der Untersuchung vermittelt bekommen, und tendiert stets dazu, seine Untersuchungs - Methoden, seine Sichtweisen anderen vorzuziehen.

## **Gültigkeit von Management-/Wirtschafts-/Führungs-Modellen**

Modernes Management folgt keinem „Modell“ mehr, noch nicht einmal mehreren gleichzeitig. So hat DaimlerChrysler vor Jahren schon eine Kreativ/Brainstorming – Gruppe eingerichtet, und diese direkt dem Vorstand unterstellt. Diese Gruppe aus unterschiedlich gebildeten, höchst unterschiedlich denkenden, jungen Menschen hat nur eine Aufgabe: „Unkonventionelle Lösungen für akute Probleme finden“, zu folgendem Zweck: Entdecken die „impliziten Logiken“ „eingefahrener Denkweisen“ wieder bewußt zu machen, die hinter ihren vermeintlichen, ewigen „Weisheiten“, Grundsätzen, „Invarianten“ und eigenen, subjektiven Erfahrungen stecken, und vor allem, um diese zu erschüttern.

Jeder Mensch hat stets Schwierigkeiten, seine eigenen, eingetretenen Gedankenpfade zu verlassen: ***„Reisender, es gibt keine Wege, Wege entstehen durch gehen!“*** (Antonio Machado). Wie gefährlich solche „Modelle“ (Wirtschafts-, Management-, Menschenführungs – Modelle) oder falsche Vorstellungen von Wirklichkeit sind, von denen ein jeder sehr viele mit sich „herumschleppt“, bzw. kleine „Ungenauigkeiten“, sprich übersehene „implizite Logiken“ bei der Analyse der Marktsituation sind, zeigt folgendes Beispiel:

Man schaue sich das hochkomplexe Spiel „Schach“ an, mit seinen 10<sup>20</sup> verschiedenen Stellungen, jedoch kaum komplex genug, um in dieser Hinsicht ein geeignetes Beispiel für einen Vergleich mit der Wirklichkeit zu sein. Hierzu gibt es Schachtheorie – Bücher, riesige Eröffnungs – Bibliotheken (z.B. „Damengambit“, „Sizilianisch“, „Königsindisch“, ...), sogar Endspiel-Bibliotheken mit 5 und 6 Figuren, welche optimale Lösungen zu allen möglichen Stellungen - schon zuvor „errechnet“ - enthalten, um dann vom Computer ein frustrierendes „Matt in 260 Zügen“ angekündigt zu bekommen. Für die erfolgreiche Bewältigung dieses komplexen Problems muß man als Mensch mindestens so komplex denken, sprich „geschult“ sein. So lernt man schon früh, so zu ziehen, daß man den König hinter die Bauern „rochieren“ soll, nicht zu früh mit der Dame herauskommen darf, die Springer immer im Zentrum zu halten. Diese „Weisheiten“ haben sich im Laufe von Jahrhunderten und millionen Schachspielen „herauskristallisiert“, wo anerkannte Experten, also Menschen mit einem tiefen Einblick in die „tieferen Logiken“ des Schachspiels wertvolle Entdeckungen, „Weisheiten des Schachspiels“ der Nachwelt überliefert haben.

Nun verändere ich eine einzige, kleine Schachregel: „Doppelzüge seien erlaubt“. Ich habe mir den Spaß gemacht, mein damaliges Schachprogramm daraufhin „umzuprogrammieren“, dieses selbstständig gute Eröffnungsvarianten „errechnen“, und mich dann „trainieren“ zu lassen. Nach 3 Wochen „Training“ trat ich in dieser „Variante“ des Schachs persönlich gegen Vereinspieler in Köln an, und schlug ohne die geringste Mühe sogar mehrere Großmeister. Was lernte ich daraus?

1. Erstens muß man stets davon ausgehen, daß immer dann, wenn auch nur eine winzige „impliziten Logik“ in einem System komplexer Wechselwirkungen verändert ist, daß man sämtliche Modelle theoretischer Art getrost „einstampfen“ kann, und sogar muß. Alle bisher für „richtig“ geglaubten „Weisheiten“ und „Grundsätze“ müssen immer wieder erneut auf den Prüfstand, zu gerne gehen wir davon aus, daß unsere Erkenntnisse, Erfahrungen, die erlernten Modelle der Ausbildung auch heute noch Gültigkeit haben, ein oft

- folgenschwerer Irrtum. „Die Realität ist nicht die Wirklichkeit!“
2. Dann lernte ich, daß Mensch auch dann noch lange an seine erlernten „Modelle“ oder „Weisheiten“ glaubt, auch wenn ihm schon längst bewußt geworden ist, daß sie offensichtlich nicht mehr stimmen. Mensch neigt zum Selbstbeschiß, um seine innere Harmonie nicht zu gefährden, siehe auch „Leon Festinger's“ Prinzip der „Kognitiven Dissonanz“, sprich – Mensch steckt gerne den Kopf in den Sand, will keine Probleme mehr sehen, insbesondere dann, wenn ihm nicht zuvor gangbare, überzeugende Alternativen aufgezeigt worden sind, was viele Unternehmensführungen bei ihren Mitarbeitern meist sträflich vernachlässigen. Angsterscheinungen, Mobbing, fehlende Unternehmenskultur, hoher Krankenstand, verminderte Identifikation mit dem Unternehmen und daraus resultierende Umsatz-Einbrüche sind die Folge. Eine fehlende Diskussionskultur die Ursache.
  3. Weiterhin lernte ich, daß es die tieferen, veralteten, eingefahrenen Denk- und Problemlösungs-Strukturen oder Methoden der Untersuchung sind, welche verhindern, daß wir mit unserer langjährigen Erfahrung erfolgreich sind, wenn nicht ein ständiger Weiterbildungsprozeß, und Prozess der Veränderung und Anpassung der Sprache, ob nun intern oder extern als „Prozeß des ständigen Wandels und der Veränderung“ in den Köpfen der Mitarbeiter verankert wird. Siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/EinführungProzessualesDenken.pdf> . Heraklit von Ephesos: „*panta rhei*“ - „*alles fließt*“.
  4. Hochoptimierte Modelle und Strukturen sind höchst anfällig für einen typisch menschlichen Fehler, nämlich wichtige Dinge zu übersehen, oder nicht vollständig zu verstehen, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ManagementBeispiele.pdf>
  5. Um sich und anderen Menschen neue Denkweisen erschließen zu können, bedarf es der Einführung neuer Worte, welche die „impliziten Logiken“ neuer Prozesse mit ihren neuartigen Denkweisen enthalten und vor allem – der Korrektur, Anpassung oder sogar einer Neudefinition veralteter Begriffe. Das große Geheimnis erfolgreicher Unternehmen ist die Schaffung einer firmeninternen Sprache, siehe Toyota mit seiner Prozess-Optimierungs-Sprache der „Sensai“.

Daraus konnte ich dann unter Berücksichtigung der Lehren der Bionik und Kybernetik und durch Beobachtung/Analyse einiger größerer Organisationen von innen, in denen ich tätig war/sein durfte, folgendes über die veränderten Notwendigkeiten / Anforderungen in Richtung modernen Prozeßdesigns schließen:

1. Ein Unternehmen ist genau dann überlebensfähig, wenn seine Lerngeschwindigkeit sehr viel höher, und die Umsetzungs/anpassungsgeschwindigkeit tatsächlich viel höher ist, als die Veränderungsgeschwindigkeit der Umgebung.
2. Ich lernte, daß - wer als Manager sich über „Restrukturierung“, „Change-Management“ und die diversen oben genannte Probleme gedanken machen muß, bereits was falsch gemacht hat. Probleme sind Aufgaben, deren Lösung man (noch) nicht genau kennt, und die aufgrund zumeist mangelnden Methodenkenntnissen und fehlerhaftem Prozeßdesign auftreten. Probleme muß man schon erkennen und lösen, bevor sie auftreten. In gut geführten Unternehmen gibt es kein Problem, welches von der Führung nicht schon im Vorhinein durchdacht worden ist, in schlechten Unternehmen betreiben kurzsichtige Manager Katastrophen-Management.
3. Ich konnte beobachten, daß schlechte, oder von ihren Mitarbeitern als „schlecht bewertete“ Manager oft Dinge über die Köpfe ihrer Mitarbeiter hinweg entscheiden, ohne die genauen Arbeitsabläufe und deren hochkomplexen Wechselwirkungen zu kennen, in der Hoffnung, daß diejenigen Dinge, die dann falsch laufen werden, sich schon von alleine „regeln“ oder „finden“ werden. Bessere Manager planen vom „Ist“ - Zustand über „Zwischenzustände“, bis hin zum gewünschten Soll-Zustand der Strukturen oder Prozesse alle Schritte im voraus. Voraussetzung – vollständiger Überblick über die gesamte Komplexität aller Arbeits-/Kommunikations-... Prozesse der Wirklichkeit, zuverlässige Information durch Mitarbeiter, die lassen nämlich einen Manager oder Vorgesetzten mit Vorliebe auch gerne „auflaufen“. Ein perfekter Manager befähigt daher seine Mitarbeiter, die hohe Komplexität der Wirklichkeit auch vollständig verstehen zu können, durch Fortbildungen, persönliche, eigene Trainings, nette, geduldige Gespräche, durch Verteilung von „Denkaufgaben“ an Mitarbeiter, um diese geistig „fit“ zu halten, oder auf „Kommendes“ vorzubereiten (***neben der eigentlichen Arbeit, warum eigentlich nicht allen Mitarbeitern die Bücher empfehlen oder besser ein „Abstract“ darüber schreiben, wie dieses hier, die man selber auch gelesen und für „hilfreich“ befunden hat?***), u.s.w. Die gewünschten Ziele erreichen die Mitarbeiter dann problemlos selber, sofern rekursive, sich selbst kontrollierende Arbeitsprozesse eingeführt werden. Gutes Prozeßdesign ist alles. Siehe Antoine de Saint-Exupery: „***Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.***“

***„Wenn Du kein Schiff bauen willst, gründe zwei Arbeitskreise, wobei im einen die Leute über das Baumfällen und im anderen über die Erhöhung der Sehnsucht nach dem Meer diskutieren!“ Stephen***

4. Es nutzt nichts, Mitarbeitern emotionalen Druck zu machen, diese mit Kündigung zu bedrohen, damit diese sich geistig bewegen, oder dauernde planlose „Restrukturierungen“ durchzuführen, mal alle nach links, dann

wieder alle nach Rechts..., oder Mitarbeiter zu hirnlosen Schulungen zu schicken, wie z.B. „**Motivationstraining**“ (die nette Art mitzuteilen, daß sie ihren Hintern bewegen sollen), **Kommunikationstraining** (Kommunikation lernt jeder schon im Kindergarten), Menschenführung (ist was ganz anders, als bisher überall definiert), **NLP** (dieser Riesenbaukasten zur unterbewußten Manipulation von Menschen, und Selbstverarsche, siehe „Ankern“), sondern – man muß mit seinen Mitarbeitern ständig neue Denkstrukturen diskutieren, diese **frühzeitig** in kleinen Schritten, didaktisch ausgereift, überzeugend auf kommende Veränderungen vorbereiten (nicht wie der Daimler/Debis Chef Schremp, der bis wenige Tage zuvor vehement den Verkauf von DEBIS an Telekom dementierte), und den Mitarbeitern immer Gelegenheit geben, nicht nur mitzudenken, sondern Gelegenheit geben, selber auszuprobieren, und aus Fehlern zu lernen, sie dadurch zu selbständigen Unternehmern im Unternehmen zu erziehen. Didaktisch wertvolle Überzeugungsarbeit zählt sich schnell und vor allem auf Dauer vielfach aus.

5. Nachdem ich selber einige Trainings in verschiedensten Unternehmen durchgeführt hatte, bemerkte ich, daß gerade in den sog. „unteren Etagen“ die Menschen sehr dankbar dafür sind, daß jemand sich die Mühe macht, ihnen in einfacher Sprache anhand einprägsamer Beispiele die hochkomplexen Zusammenhänge, die ja überall beobachtbar sind, zu erklären. Es fiel mir und den Geschäftsführungen auf, daß die Mitarbeiter der unteren Führungsetagen selber, also diejenigen, die die Prozessabläufe persönlich genauestens kennen, die schon lange die Schnauze vollhatten, daß nichts Neues passiert, begannen, von ganz alleine gewaltige Veränderungen in den prozessualen Abläufen vorzunehmen, das gerade erlernte Wissen umsetzen wollten. (Also weder Top-Down, noch Bottom-Up – Management, sonder beides!) Sie begannen, selbstständig die Prozessketten zu straffen und machten sich sogar mit Begeisterung daran, neue Optimierungsmöglichkeiten zu finden. Hatten sich einmal die Denkstrukturen in diese Richtung ausgerichtet, daß Mitarbeiter Spaß an Optimierungen bekommen, stolz darauf, selber Optimierungsmöglichkeiten „entdeckt“ zu haben, kommt intern eine Art gesunder Wettbewerb auf, ausgelöst durch das Prinzip „Agonalität“, einem archaischen Ur-Instinkt des Futterneides. Alles, was Firmenleitung nur tun muß, ist eine solche Entwicklung anzuschieben, und dann diesen Prozeß durch „Anerkennungen“ und vor allem „Ehrungen“, nicht notwendigerweise auch Prämien (Geld scheint nicht so wichtig zu sein, siehe jedoch Steven Reiss und die 16 Lebensmotive) in Gang zu halten, indem sie diejenigen Mitarbeitern, die schnell gelernt haben, die Möglichkeit gibt, aus der anonymen Masse namenloser „Arbeits-Sklaven“ herauszutreten, und einfach nur mit ihrer persönlichen Leistung „wahrgenommen“ zu werden, vor allem von der Geschäftsführung, welche sich allerorts regelrecht „abschirmt“, die Mitarbeiter noch nicht einmal bei Namen nennt, geschweige denn grüßt, sich öfter mal sehen läßt, diese lobt, beglückwünscht zu besonderen Anlässen, um ein „Gemeinschaftsgefühl“ zu fördern. Sogar der berühmte Kriegsstrategie Sun-Tsu (ca. 500 v. Chr., auch Sun-Tse, Sun-Xi genannt) wußte schon in seinem Strategiebuch: „**Wahrhaft siegt, wer nicht kämpft!**“, oder auch „**Kunst des Krieges**“ dies zu berichten, und beschrieb mit dem chinesischen Wort „TAO“ oder auch „DAO“ das Grund-Bedürfnis, freiwilligen Wunsch oder Instinkt des Menschen zur „Unterordnung unter die gemeinsame Sache“, auf „Neudeutsch“ auch „corporate identity“ genannt. Jede Firma besitzt ein Logo, welches den Mannschaftsgeist symbolisiert, nur handeln Führungskräfte seltener danach, erwarten aber, daß ihre Mitarbeiter sich mit der Firma und ihrer Aufgabe identifizieren. Jedes Unternehmen braucht eine „Seele“, einen Mitarbeiter, der die Verantwortung übernimmt, nicht, weil er die tatsächlich im Einzelfall wirklich hätte, sondern der Seelenruhe der Mitarbeiter wegen, im Notfall jemanden zu haben, der tatsächlich unlösbare Probleme oder Konflikte beseitigt.
6. Mitarbeiter „wählen“ emotional ihre Vorgesetzten, sie folgen jedem Vorschlag eigentlich gerne und vertrauensvoll, beteiligen sich gerne an Verbesserungen, jedoch wählen sie diesen gelegentlich auch ab, was man dann daran feststellen kann, daß die Gespräche verstummen, einige die innere Kündigung einreichen, sie sich jeder Veränderung verweigern. Ein Team einfühlsam, empathisch zusammenschweißen haben die meisten „Führungsmenschen“ an ihrer Universität leider nie gelernt. Es wird in Deutschland nicht gelehrt. Die Fähigkeit zur Empathie, also die Fähigkeit, sich vor allem schnell emotional in seine Mitmenschen eindenken zu können, ist Grundvoraussetzung für jede Art von Führungsaufgabe.
7. Ich lernte, daß die größte Kunst die des intelligenten Prozessdesigns ist. Ohne ausgeklügelte (Meta-)Prozesse, welche die Wechselwirkungen der „impliziten Logiken“ der psychologisch/menschlichen Eigenschaften mit den prozessualen Abläufen berücksichtigen, steuern und ständig im Fluß im Sinne einer ständigen Verbesserung (das ist die Kern-Idee hinter „**Kaizen**“, „**Lean Thinking**“, „**Lean Management**“, „**Lean Administration**“) halten, ist jedes Unternehmen schnell am Ende. So konnte ich bei einem Versicherer feststellen, daß auch die mit Hilfe des IDS-Scheer Tools ARIS erstellten, 340 von der Geschäftsführung als „perfekt“ definierten Geschäftsprozesse schon nach einem Jahr restlos veraltet waren, und die Mitarbeiter diese Werkzeuge schnell begannen, zu umgehen. Wenige Firmenchefs verstehen sich im modernen „Prozessdesign“ nach kybernetischen Verfahren, wo das System selber dafür sorgt, daß die sowohl die Werkzeuge konsequent genutzt, nicht umgangen, und gleichzeitig die Prozesse sowie das Werkzeug selber ständig verbessert und optimiert werden. Daß die hohe Kunst der Gestaltung von Prozessen und deren Qualitätssicherung in Deutschland nicht gelehrt wird (z.B. Studiengang: Diplom-Prozessdesigner) ist ein eklatanter Mangel in unseren Ausbildungssystemen. Führende Unternehmen lassen ihre Führungskräfte daher schon lange an ausländischen Universitäten in der U.S.A. ausbilden, in deren Schatten sich unsere Universitäten immer noch noch sonnen können. So schickte KPMG alle neuen Mitarbeiter von den 90er Jahren an mindestens 1 Jahr nach Harvard, andere Firmen haben eigene Universitäten gegründet, die die Mitarbeiter

- nach neuen Anforderungen ausbilden. „Elite-Universitäten“ in Deutschland ist reines Wunschdenken von Spinnern, mit der Wirklichkeit hat das leider nichts zu tun. Aachen z.B. ist nicht deswegen Elite-Uni, weil die Professoren so gut sind, sondern weil sie eine funktionierende Community existiert, wo Feedback aus den Unternehmen in die Uni tatsächlich funktioniert. Die RWTH ist u.a. auch im Usenet unter [rwth.\\*](http://www.rwth-aachen.de) vertreten.
8. Gutes Prozessdesign ist teuer. Hierfür werden zumeist externe Experten hinzugezogen, welche dann in endloser Kleinarbeit die Mitarbeiterprozesse meist fehlerhaft in das Prozessdesign-Tool einhacken. Nicht nur, daß hier die Experten viel Geld kosten, es werden auch enorme Mitarbeiterressourcen gebunden. Ebenso mit Unternehmensberatungen, welche erst nach jahrelanger Analyse der Prozessanalyse unter Aufwendung sehr hoher Kosten dann endlich tatsächlich Prozessoptimierungen (Kaizen) durchführen, die Kosten einsparen. Die weitaus klügere Variante ist diejenige, in kleinen Schritten, didaktisch wertvoll, anhand von einprägsamen Beispielen und mit Hilfe der „Gedankenkeim-Technik“ alle Mitarbeiter in die Denkweisen des Kaizen, der Prozessoptimierung einzuführen. Es ist viel billiger, sogar zwingend notwendig jeden Mitarbeiter zu einem Kaizen – und Prozess-Optimierungs – Experten auszubilden, weil – nur er selber kennt alle seine Arbeitsprozesse genau. Die enormen Kosten der „Verkommunizierung“ der Abläufe von Mitarbeiter an Optimierungs-Experte entfallen völlig. Es ist möglich, allen Mitarbeitern innerhalb von 3 Wochen (alle 2 Tage 2 Stunden Schulung) und einigen Wochen Training durch „Übungsaufgaben“ alle wichtigen Hintergründe über Prozessdesign, Prozessoptimierung beizubringen, hausinterne Diskussionsforen oder Mailing-Listen einzurichten, einen Optimierungs-Wettbewerb mit hohen Geldprämien zu planen und bekannt zu machen, worüber dann sichergestellt wird, daß die Mitarbeiter ihre Denkstrukturen, wennauch langsam, jedoch kontinuierlich verändern, den Notwendigkeiten der Wirklichkeit anpassen. Die eigentliche Optimierungsarbeit und die dazu notwendige, viele Denkarbeit leistet dann jeder Mitarbeiter freiwillig und automatisch selber. Wenn Bargeld winkt, mutiert der Mitarbeiter gerne zum Grübler über den Sinn seiner Arbeit im Kollektiv. Klares Zeichen dafür, wenn ein Arbeiter keine großen Optimierungspotentiale findet, ist, daß er berechtigt Angst hat, sich selber „überflüssig“ zu machen, oder er zu blöde ist. In jedem Falle empfiehlt sich hier seine Entlassung. Gutes Prozessdesign ist halt etwas raffiniert „hintergründiges“.
  9. **„Relevanz des Echtzeit - Feedbacks“** - ist sicherlich eine recht neue Entdeckung unserer modernen Gesellschaft und vor allem im Management. Das Internet mit seinen neuen Erscheinungsformen von Diskussionsforen, Mail, Instant Messaging, und Telefonie haben Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigt. Dementsprechend müssen sich Unternehmen sowie deren Mitarbeiter auch dieser Tatsache stellen. Alle Vorgänge in einem Unternehmen, Einkauf, Produktion, Verkauf, Logistik, Verwaltung... und sogar Management finden zunehmend in Echtzeit statt, siehe auch „Just In Time production“ (JIT), PULL, Kaizen (Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung). Strukturveränderungen von Unternehmen müssen kontinuierlich stattfinden (können), weswegen es beim Design der Prozesse im Unternehmen dringend erforderlich ist, den Wandel der Strukturen (Kommunikations-, Informationsfluß-, Warenfluß-) fest zu verankern. Strukturen müssen auch tatsächlich entsprechend der sich immer verändernden Anforderungen der Komplexität der Geschäftsprozesse, der Nachfrage von Produkten oder Dienstleistung angepasst werden, insbesondere die Denk- und Kommunikationsstrukturen, „Fließstabilität“ und „Fließstrukturen“ sind hier gefragt, was Prozesse der „kontinuierlichen Veränderung“ (continuous change-management) erfordert.
  10. Mit der Überlegung der „Relevanz“ des Echtzeit-Feedbacks ist in unserer modernen Welt eine Informationsflut ausgebrochen. Kaum ein Unternehmen, welches in Datenfluten erstickt, wo Backup- und Archivierungssysteme volumenmäßig nicht explodieren, und für erheblich steigende Kosten der IT – sorgen. Dort, wo es passiert, hat das Management schon vor Jahren es versäumt, allen Dokumenten ein „Haltbarkeitsdatum“ mitzugeben, und die Systeme mehrstufig nach Alters-Relevanz zu archivieren oder zu sichern. Dies erfordert die vermeidbare Einführung von Prozessen zur Begrenzung und Reduktion der Informationsfluten, Prozesse zur Kontrolle dieser Prozesse und neue Formen der Steuerung der Arbeitsprozesse. Siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/TheHiddenCostOfControl.pdf> von Armin Falk und Michael Kosfeld.
  11. Sowohl das Management, als auch die Qualitätskontrolle selber, widersetzen sich in fast allen Unternehmen der Qualitätskontrolle selber. Wettbewerb innerhalb des Managements und Qualitätskontrolle des Managements selber wird nicht durchgeführt. Die Maßstäbe, welche an Mitarbeiter angelegt werden, sollten schon gleichermaßen für die Führung gelten. So wird z.B. unter den Mitarbeitern der Telekom, genauer der ehemaligen Debitel, immer noch gefragt: „Wie zufrieden sind sie mit dem Management in Frankfurt?“. Fast niemand der befragten Mitarbeiter hat die je kennengelernt hat, und daher verpassen sie dem „virtuellen Management-Team in Frankfurt“ immer ein „ungenügend“, was sich auf entsprechende Prämien durchaus auswirken könnte ;-) Niemand stört sich daran. **Jede Art Fragebogen ist eine unzulässige Suggestivmethode** und keinesfalls geeignet, überhaupt als Qualitätskontrolle oder Feedback – Methode dienen zu können. **Gerald Zaltman** („*What customers think*“) hat vor Jahren schon dieses Problem bei DaimlerChrysler erkannt, und die typischen Fragebögen an Kunden mit „*Wie zufrieden sind sie mit ....*“ durch einen viel raffinierteren ersetzt, welcher in den Denkprozessen der befragten Kunden einen Reflektionsprozeß durch „zirkuläres Fragen“ in Gang setzt, der, von unzulässigen Suggestivmethoden befreit, viel tiefergründiger die Geschäftsbeziehung (hier von Kunde zu DaimlerChrysler) hinterfragt: „Was denken Sie, was DaimlerChrysler über Sie denkt?“, und zwar auf einem großen, ansonsten leeren A4-Blatt (Prinzip des zyklischen Hinterfragens). Es ist unglaublich, was aus Kunden da herausgeplatzt: „Geldesel, Verarsche...“ Natürlich ist so ein Fragebogen nicht „wissenschaftlich“ auswertbar, sondern „nur“ „subjektiv“ bzw. „intuitiv“, jedoch hatte Zaltman der

Geschäftsführung von DaimlerChrysler prognostiziert, daß bald aufgrund von Qualitätsmängeln und schlechtem Kundenservice massive Einbrüche zu verzeichnen sein würden. 370.000 Pannen, die im Callcenter in Maastricht jährlich hauptsächlich mit neuen Auto's gemeldet werden, und unterste Plätze in der ADAC-Pannenstatistik sowie massive Kundenreklamationen und Umstiege ganzer Firmenflotten, Taxi-Unternehmen auf Audi und/oder Toyota zeigen, daß Zaltman Recht behielt, und die typische Kundenbefragung ein völlig ein völlig verzerrtes Bild der Wirklichkeit ergab. Gutes Prozessdesign in Unternehmen ist stets rekursiv (zyklisch) und nicht nur auf Zufriedenheit des Kunden mit den Produkten und Service, sondern auch auf Zufriedenheit interner Dienstleistungen der Mitarbeiter untereinander ausgelegt. Auch Manager müssen sich in guten geführten Unternehmen einer ständigen Qualitätskontrolle unterwerfen und auch tatsächlich ihren Hut nehmen, wenn ihre Leistung „mangelhaft“ ist. Damit das so passieren kann, müssen die Strukturen von Unternehmen grundlegend verändert werden, was bereits bei vielen großen Unternehmen, leider nicht in kleinen, auch passiert ist, siehe weiter unten.

12. Oft völlig unbekannt sind die tatsächlichen Qualitäten der Mitarbeiter, der Wert der „*human resources*“, „*human capital*“ oder auch „*soft skills*“ im Unternehmen. Sie werden nicht ständig abgefragt. So z.B. sollte man regelmäßig nachfragen, welche Fachbücher ein Mitarbeiter gelesen hat, in welcher Hinsicht er seinen „Horizont“ erweitert hat (Psychologie, Menschenführung), ob sich seine private Situation verändert hat, z.B. Kinder und langjährige stabile Partnerschaften, welche auf höhere Führungskompetenz schließen läßt, u.s.w., was letztendlich Kosten spart und vorhandene Ressourcen besser nutzt. Die Abteilungen „Personalentwicklung“ träumen hier tief und fest, obwohl es Verfahren bereits gibt, sich ein Profil der wirklichen Qualitäten der Mitarbeiter zu verschaffen, und dieses auch in Euro zu bewerten.
13. Ich lernte auch, daß viele Manager, die nur Fachwissen mitbringen, weitaus schlechtere Manager sind, als diejenigen, welche zwar kein Fachwissen, jedoch tiefe Menschenkenntnis besitzen. Hans-Jörg Seeberger z.B. war Karatelehrer in Japan, dann Model, Deutschlehrer und Perlenverkäufer, bevor er die Unternehmen Goldpfeil und Dugena erfolgreich sanierte, andere brachten es mit einem Psychologie-Studium weit. Wer die menschlichen Aspekte des Prozessdesign korrekt einzuschätzen und Arbeitsprozesse „korrekt“ zu gestalten weiß, viel von Didaktik versteht, der hohen Kunst, sich mit wenigen, klaren Worten (siehe Adenauer) verständlich zu machen beherrscht, den ständigen Kontakt mit seinen Mitarbeitern zwecks „Echtzeit-Feedback“ sucht, sorgt dafür, daß die Dinge auch tatsächlich so umgesetzt werden, wie gewünscht, und damit für zufriedene, ausgeglichene Mitarbeiter, ein produktives Arbeitsklima, und einen geringen Krankenstand.
14. Weiterhin lernte ich, daß Vorbilder, wie Alt-Manager Walter Lange (Lange & Söhne Uhren) auch Toyota, indem das Toyota Produktions- System (TPS) bereitwillig allen demonstriert wird, eine oft unbedachte Eigenschaft von uns Menschen in Gesellschaft für sich zu nutzen wissen: „*Die Menschen heutzutage wollen kein anonymes Produkt mehr kaufen, sie wollen wissen, woher es kommt, sie wollen Geschichten*“. Und so passiert es z.B., daß alle Computer-Zeitungen inzwischen mehr über Linux berichten, weil der Entwicklungsprozeß ja komplett „offen“, sprich „**Open-Source**“ ist, und Toyota mit auch für Außenstehende transparenten Geschäftsprozessen nicht nur mit 10 Mrd. mehr Gewinn gemacht hat, als die Top 3 Automobilhersteller der Welt zusammen, und bessere, zuverlässigere, haltbarere Produkte liefert, als jeder andere Automobilhersteller sonst. 400.000 km ohne Reparaturen sind keine Seltenheit. Das Kapital von Toyota liegt in den veränderten hochmodernen Denkstrukturen ihrer Mitarbeiter.
15. Zudem lernte ich, daß der seit Jahren bestehende „Trend“ der freien Zeiteinteilung, Gleitzeit, dynamische Arbeitsaufteilung recht bedenklich ist, zumal einige Mitarbeiter offensichtlich zuviel Zeit haben, die Firma als Kindergarten zur Unterhaltung ansehen (Zigarettenpausen und ähnliche Ablenkungen, aus welchen sie stets verspätet wiederkommen), andere hingegen völlig überlastet sind, insbesondere in Behörden, was inzwischen fast überall zu Neid, Mißgunst geführt hat. Mangelhaftes Wissen bis hin zur Unfähigkeit der intelligenten Prozeßgestaltung zur Arbeitsaufteilung sind die Ursache. Die Mitarbeiter empfinden aus Mangel an Arbeit Streß, den sie sich oft nur selber machen, was zu großer, allgemeiner Unzufriedenheit führt. „Ungerechtigkeit“ wird immer sofort angeprangert, und wenn der Vorgesetzte die Prozesse nicht unverzüglich korrigiert, erwachsen dann daraus die bekannten, gruppenspezifischen Effekte (Mobbing), was wiederum zu hohem Krankenstand führt. Ohne klare Führung gibt es in jeder Herde Rivalitäten. Da ist Mensch nicht anders.
16. „*Die Realität ist nicht die Wirklichkeit!*“ - Der recht krasse Unterschied in der Wahrnehmung, z.B. Eigenwahrnehmung/Fremdwahrnehmung einzelner, der Gruppe, Mitarbeiter/Konzernleitung und Firma/Kunde ist der Hauptgrund für Probleme. Das Übereinanderbringen von der gedachten Wirklichkeit, der subjektiven Realität und der Wirklichkeit, den Tatsachen, kann nur durch sehr geschicktes, rekursives, reflektives Prozessdesign gelingen, wo alle Prozesse - ohne Ausnahme - einer Qualitätskontrolle unterliegen, inklusive denen des Managements und der Qualitätskontrolle selber. Alle Prozesse müssen für alle im Unternehmen völlig transparent sein, ebenso, wie für alle Programmierer von Linux der Quellcode „Open-Source“ ist, und jeder Vorschläge zur Verbesserung einbringen kann. Linus Law: „given enough eyeballs, all bugs are shallow“ gilt offensichtlich nur bei guten Produkten. IBM wußte schon genau, warum sie die Entwicklung eigener Betriebssysteme zugunsten von Linux, einem völlig kostenlosen Betriebssystem, eingestellt haben. Die Integration von Kunden/Zuliefererprozessen in die eigenen und umgekehrt setzt zwingend völlige Transparenz voraus, eine Grundbedingung der reibungslosen Kooperation, wie uns das „Toyota Production System“ (TPS) lehrt. QM und ISO 9xxx, sowie EN ... sind bürokratische Luftnummern. Die Praxis verlangt mehr.
17. Qualität kostet viel Geld. Richtig? - Falsch. Teuer ist deutsche Bürokratie, nicht die Qualität selber. Es ist

einfach, Mitarbeiter so zu trainieren, daß sie gewissenhaft arbeiten, oder man gestaltet die Arbeitsprozesse so, daß sie ein eigenes Interesse daran haben, präzise zu arbeiten, z.B. den „Entlohnungsprozeß“. BMW z.B. zahlt seit Jahren eine Prämie von 1.5 Monatslöhnen aus. Was lernt man daraus? Scheiße gelegentlich auf die Bürokratie, verbessere stets und überall im Unternehmen die Qualität der Produkte, Dienstleistungen, interne Dienstleistungen, die Unternehmenskultur, das Arbeitsklima, die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Denkstrukturen der Mitarbeiter. Richte hierzu rekursive, immerwährende Meta-Prozesse ein. Ein Mitarbeiter, zuständig für TQM, KTQ (Krankenhäuser, Spitale) hat sich gefälligst selber einer Qualitätskontrolle durch die Mitarbeiter zu stellen. Alle Prozesse müssen auch rekursiv auf sich selber angewendet werden, das lehrt die hohe Kunst des Prozessdesigns. Wer die Prinzipien von „*Business Process Reengineering*“, *Lean Management*, „*Lean Administration*“, „*Lean Production*“, *Kaizen*, *TQM* begriffen hat, kann sofort Geld sparen, und die Qualität der Arbeit sofort verbessern, sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die ja alle den Schwachsinn täglich mit ansehen müssen, jedoch meist nicht „Prozesse“ selber verändern und gestalten dürfen, verbessern, ein eklatanter Mangel im Prozessdesign durch das Management.

So hatte z.B. Toyota bei der Fließband-Montage bemerkt, daß bei 100 Arbeitsschritten mit je 0.1% Fehlerquote sich Zahl der Fehler potenziert, und am Ende der Produktion über 30% aller Auto's mit eklatanten Fehlern das Band verlassen. Die Nachbesserung nach Auslieferung kostet 1000€, die am Ende des Bandes nur 100€ und die sofortige Nachbesserung auf dem Band nur 10€. Also hat sich Taiichi Ohno etwas überlegt: „jeder nachfolgende Arbeiter kontrolliert zuvor die Arbeit seines Vorgängers, und ein Springer-Team korrigiert diesen Fehler sofort, indem das Auto vom Band geschubst wird, der Fehler korrigiert, und wieder eingereicht wird. Die Reihenfolge nachfolgender Einbau/Anbauteile muß dann jedoch umgestellt werden, was auch viel Aufwand bedeutet. Merkwürdigerweise baut Toyota perfekte Auto's in der Hälfte bis einem Drittel der Zeit von VW, macht riesige Gewinne, ohne jedoch die Produktionsstraße anhalten zu müssen, während bei VW dauernd das Band stillsteht, und der Bau der Auto's 2-3x so lange dauert. Was läuft bei VW falsch? Es liegt daran, daß die Fertigungsprozesse bei Toyota viel raffinierter und komplexer sind, als die Prozessdesigner bei VW denken können, und Toyota schon seit ca. 60 Jahren ihre Zulieferer mit optimiert und in die Produktionsplanungen mit einbezieht. Die Gestaltung der Einbauwerkzeuge des nachfolgenden Arbeitsschrittes enthält Einrichtungen zur Überprüfung des vorhergehenden Arbeitsganges, die Fertigung ist nicht auf Arbeitstakte ausgelegt, sondern arbeitet „taktlos“, wie moderne Computer-Architekturen, siehe „ARM“ und „asynchrone CPU“. Die Denke aller Mitarbeiter bei Toyota ist auf Kaizen ausgerichtet, jeder einzelne Mitarbeiter bei Toyota, auch die Montagemitarbeiter, wären durchaus qualifiziert genug, um eine eigene Unternehmensberatung in Deutschland aufmachen zu können. Als ich in China eine moderne Textilfabrikation besuchte, sah ich dort nicht eine einzige Näherin. Nur 3600 Roboter – Techniker, die die Maschinen im Akkord warteten und instandsetzten. Sekündlich! schießen dort hunderte von Anzügen, Hemden, Pullover, Hosen, ... aus der Produktionsstraße, zu Kosten von 15€ je Anzug, 2€ je Hemd, Designer geben ihre Ideen direkt in den Computer ein, nur wenige Minuten später halten sie „ihren“ Entwurf in Händen. Was hierzutage häufig als „fortschrittlich“ bezeichnet wird, ist oft nur weit „hinter dem Mond“.

18. Angst der Führungskräfte des öffentlichen Dienstes vor ihren Mitarbeitern durch Beamtentum, Gewerkschaften, Terror, Mobbing, Arbeitsverweigerung, bewußtes, wiederholtes „Krankfeiern“ als Mittel, Mißfallen auszudrücken, um dann in Frühpensionierung geschickt zu werden, ... Es dürfte nur noch eine Frage der Zeit sein, bis Beamte grundsätzlich den Angestellten gleichgestellt werden müssen. Hier konnte ich grundsätzliche, schwere Mängel beim Prozessdesign und oft völlig Unkenntnis der Ursache dynamischer Effekte (Blockaden des Arbeitsflusses durch „Identitätsdenken“, „Zuständigkeitsdenken“, „Statusdenken“, „Abteilungsdenken“) sowie Unverständnis der modernen, kybernetischen Führungsmethoden feststellen.
19. In einer Papierfabrik in Düren zahlt das Management den Schossern für jede eingesparte Minute an Reparatur – und Wartungsarbeiten der 24/7 Fabrikationsstraße Prämien in einen **gemeinsamen Topf**, der am Jahresende zu gleichen Teilen an alle ausgezahlt wird. Das hatte zur Folge, daß alle Schlosser an einem Strang zogen, sich gegenseitig alle Tricks und Kniffe jeder Maschine während der langen Wartezeiten zwischen den Ausfällen beibrachten, und somit der Firma viel Geld sparten. Ein einziger, intelligenter Meta-Prozeß, welcher indirekt die Denkstrukturen der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung lenkt, ein „Gedankenkeim“, sorgt letztenendes dafür, daß die Mitarbeiter sich selber organisieren und gegenseitig schulen, sodaß das Know-How in der Firma zwecks Redundanz auf alle verteilt ist.
20. Wie muß man einen Prozess designen, der einen Kuchen „gerecht“ (niemand darf sich benachteiligt fühlen) unter 2 Personen aufteilt. Das ist einfach - einer teilt, der andere sucht aus! Wie teilt man einen Kuchen „gerecht“ auf 3,4,..10 Personen auf? Wer diese Aufgabe für schwer oder unmöglich hält, mag hier nachlesen: <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DerGesundeMenschenverstandIrrtImmer.pdf>
21. „Statistiken“ sind der größte Irrtum der Menschheit. Man kann nicht von der Messung von „Quantitäten“ auf „Qualitäten“ schließen, dennoch basieren immer mehr „Milliardenentscheidungen“ auf diesen Statistiken bedeuten eine unerlaubte Reduktion der Komplexität eines Problems. *„Es gibt keine einfachen Lösungen für sehr komplizierte Probleme. Man muss den Faden geduldig entwirren, damit er nicht reißt.“ (Michael Gorbatschow)*
22. Das Problem lösen, indem man sich vom Problem löst. Taiichi Ohno, der berühmte Prozess-Optimierer von Toyota hat die schon fast kindlich anmutende Methode der 5W eingeführt: „*Warum, Warum, Warum, Warum, Warum*“. Ohno ging es stets um die Tiefe des Hinterfragens der Prozesse.

23. In fast allen Unternehmen ist es immer noch möglich, daß ein Mitarbeiter die Schuld für nicht erledigte Arbeiten, Zeitverzögerungen ... auf einen oder mehrere andere schiebt. Eine durchschnittliche Firma verliert ca. 30-40% der Arbeitsleistung allein hierdurch. Das ewige „sich verschanzen“ hinter „Zuständigkeitsbereichen“, „Hierarchien“, „Inkompetenzen“, ... kann nur beendet werden, wenn das Prozessdesign dahingehend verändert wird, daß jeder Überblick über alle Prozesse erhält, und alle gleichermaßen verantwortlich sind, wenn was schiefgeht. Wenn zwei Kinder sich streiten, bekommen sie von klugen Erziehern beide Strafe: Einer, weil er angefangen hat, und der andere, weil er mitgemacht hat. Dies läßt sich einfach verhindern, indem man die Prozesse korrekt designt. Es ist nicht die Frage, ob adaptive, selbstorganisierende Systeme entstehen, sondern vielmehr - wie wir sie gestalten.

Ein Unternehmen ist ein riesiges Gebilde aus ineinandergreifenden, hochkomplexen Prozessen. Zuerst ist hier das Individuum zu sehen, welches selber eine im kybernetischen Sinne „Nicht-Triviale-Maschine“ darstellt, im Gegensatz zu Auto, z.B., von dem nur erwartet wird, daß es funktioniert. Dann gibt es hier die Arbeitsprozesse, deren über lange Zeit ausgeklügelten veralteten, arbeitsteiligen Mechanismen häufig nach dem „Tayloristischen Prinzip“ immer noch eingesetzt werden, und welche sich leider nur wenig verändern. Sobald z.B. dynamische Prozesse auftreten, sowohl der menschlichen Wechselwirkung (Mobbing), als auch der Wechselwirkung der psychologisch/menschlichen Eigenschaften mit den Arbeitsprozessen („abseilen“, „Arbeitsverweigerung“, „Blockaden“, „verschanzen hinter Zuständigkeitsbereichen“, „Abteilungsdenken“...) sind die Führungskräfte überfordert. Sie verstehen einfach nichts von kybernetischem Management, sondern installieren weitere Kontrollprozesse, der Verwaltungsapparat bläht sich auf, die Produktivität nimmt massiv ab. Meta-Prozesse (Meta = (griech.) über) werden eingeführt, welche diese Prozesse überwachen und steuern, in der veralteten, tayloristischen Denkweise „Management“, „Verwaltung“ und „Qualitätsmanagement“ genannt. Dazu gibt es noch eine Unzahl von weiteren Prozessen, z.B. Fortbildungen mit denen das Fachwissen trainiert wird, was eine Anpassung der Komplexität in der Denke an die komplexen Vorgänge der Wirklichkeit ist, u.s.w.

## **Unternehmen als lebender Organismus?**

Muß man das wirklich so sehen? Ist dies ein „wirklichkeitsgerechtes, faktizitäts-treues“ Bild der Wirklichkeit? Könnte nicht ein Unternehmen als eine Art komplexer „Organismus“ gesehen werden, welcher den sich ständig ändernden, hochkomplexen Anforderungen der Wirklichkeit anpasst? Kybernetiker und Bioniker haben hier schon längst noch mehr wichtige Prinzipien erkannt, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/KybernetikGesetzeDerNetze.pdf>

***„Führung wird heutzutage nicht mehr als ein „Manipulieren von Ressourcen“, sondern als eine kataytische Verstärkung selbstorganisierender Prozesse verstanden, welche auf tiefen Kenntnissen von Innovations-, Motivations- und Lernprozessen beruhen.“***

Der Unterschied jedoch liegt immer zwischen Theorie und Praxis der Erneuerung: Jeder Arbeiter ist in Fabrikationen, welche nach kybernetischen Prinzipien geführt werden, für den gesamten Produktionsprozeß zuständig – von dem Zeitpunkt, wo die Bauteile angeliefert werden, kommen, über die Montage und Prüfung bis hin zur Auslieferung (J.I.T.). Jeder kennt seine Produkte ganz genau und weiß, was man besser machen kann. Erst dadurch können die Arbeitsprozesse ständig optimiert werden.

In der Welt der Arbeitsteiligkeit nach dem veralteten Prinzip des Taylorismus aber, die in der klassischen Industrie vorherrscht, muß man erst mal unendlich viele Schnittstellen überwinden. Zwischen jedem Arbeitsschritt liegt eine Schnittstelle, was viel innere Reibung produziert. Man braucht die ganze Kraft für die Organisation zur Überwindung der inneren Reibung, und die ist nicht produktiv. Die Produktivität der modernen Methoden läßt sich messen. Sie liegt meist zwischen 30 bis 40 Prozent über dem Branchenschnitt. Schnittstellen, die Übergänge der Arbeitsteiligkeit, sind blinde Flecken, Bereiche, in denen nichts zu sehen ist, weil nichts produziert wird.

So kommt es daß nach konventioneller Methode geführte Fabriken selten einen höhere Effizienz als 60, vielleicht 65 Prozent erreichen. Der Rest ist sinnlose Arbeit, welche die Menschen nicht erfreut und keinen Ertrag abwirft. In kybernetisch geführten Fabriken hingegen planen die Experten, also alle Mitarbeiter, die ja alle Arbeitsprozesse genauestens kennen, und nicht irgendwelche teuren externen Unternehmensberater, die von nix eine Ahnung haben, den Arbeitsprozess gemeinsam. Der Trick liegt genaugenommen in einer Ausnutzung einer bauartbedingten Eigenheit des Menschen. Das Gehirn ist fähig, sofern es über alle Informationen verfügt, ständig sich im Hintergrund Gedanken über mögliche Optimierungsmöglichkeiten zu machen. Während bisher immer nur in uneffizienten Teamsitzungen nachgedacht wurde, tun die Mitarbeiter in modernen Firmen dies im Hintergrund. Sie optimieren und dürfen auch optimieren, sobald ihnen ein suboptimaler Prozess auffällt – eine explizite Erlaubnis hierfür brauchen sie nicht. Es zieht auch kein fernes Management mehr „unsichtbar“ die Fäden, es werden keine Entscheidungen über Prozesse gefällt, wovon die Führung eh keine Detailkenntnisse hat. Diejenigen, welche mit einer neuen Lösung arbeiten müssen, besprechen gemeinschaftlich, wie sie das am besten tun. Hierzu muß niemand härter, nur „intelligenter“ arbeiten. Die Rückkehr des Verstandes in die Produktion ist erfolgreich, sehr erfolgreich sogar, wenn nicht dauernd Führungskräfte mit veralteter Denke immer wieder den Genesungsprozeß weg vom tayloristischen und hierarchischen Denken verhindern würden. Eigentlich sind die neuen Verfahren keine große Sache, kein kompliziertes Verfahren und auch

keine ausgeklügelte Technik. Die neuen Chancen der Produktion bauen auf einer simplen Methode auf, die man eigentlich nicht übersehen kann: „Es ist die Entdeckung der natürlichen Potentiale des Menschen“.

Der Umbauprozess vom tayloristischen Prinzip weg hin zu modernen Unternehmensstrukturen ist ein Prozeß der „Fließstabilität“. Es werden Randbedingungen neu definiert, neue Anreizsysteme für das Kollektiv geschaffen und das System in einen Zustand überführt, wo die Mitarbeiter selber alte Strukturen abbauen, wobei Ordnung schwindet, und gleichzeitig neue Strukturen aufgebaut werden, die neue Ordnung wieder wächst. Es muß zuvor bei den Mitarbeitern der Blick für die neuen Strukturen geschärft werden, damit sie wissen, wohin es eigentlich geht. In dem Moment, wo Mitarbeiter „Chaos“ beklagen, ist bereits im Management was schiefgelaufen, zumeist, weil die Manager selber immer wieder in ihre veralteten Denkstrukturen mit „Hierarchien“ und „Zuständigkeitsbereichen“ zurückfallen. Hier ein kleiner Überblick über die Unterschiede zwischen alten und neuen Strukturen:

<i>Alte Organisationskonzepte</i>	<i>Neue Organisationskonzepte</i>
Hierarchisch	Flach
Vertikal	Lateral
Einfache Strukturen	Vernetzte Strukturen nach innen und außen
Groß	Keine, unabhängige Untereinheiten
Stabil	Instabil, sich ständig wandelnd
Statisch	Dynamisch
Reagierend	Agierend/lernend
Lokal/national	Global
Funktional nach innen	Kundenorientiert nach außen
Arbeitsrollenorientiert	Fertigungs-/Prozessorientiert
Individuumsorientiert, Zuständigkeitsbereiche	Teamorientiert
Informationsbegrenzt	Informationsreich
Selbstständig	Partnerschaftlich
Mitarbeiterverantwortlich	Eigenverantwortlich für Karriere
Langfristig	Marktabhängig

## **Aspekt der Verschlinkung von Management und Verwaltung**

Während die Produktion und Vertrieb in Unternehmen seit Jahrzehnten, sich an amerikanischen Management-Modellen orientierend, kontinuierlich immer weiter umstrukturiert und Prozesse verschlankt werden, tun sich die meisten Unternehmen mit der Anpassung ihrer Verwaltung noch schwer. Verwaltungsapparate verlieren immer mehr innerhalb der Konzerne ihre bisherige Sonderstellung, was bedeutet, daß die Verwaltungskosten nicht mehr unhinterfragt bezüglich Höhe und Notwendigkeit als Umlage oder Fixkosten akzeptiert werden. Damit fällt nun die geglaubte „Beschäftigungssicherheit“ für die Mitarbeiter in den Abteilungen Rechnungswesen, Personalverwaltung und Technische Dienste. „*Wir beschäftigen uns oft zu sehr mit uns selbst*“ meinte kürzlich der Chef der Festnetzsparte der Telekom, Walter Raizner, ehemals IBM, und kündigt – offensichtlich wohlüberlegt – an, das von den 8000 Verwaltungs – und Management - Mitarbeitern in den Zentralfunktionen (die Zahl der Mitarbeiter in Bonn beträgt insgesamt 18.000) der Bonner Hauptverwaltung dort zukünftig nur noch 1200 in Kernfunktionen arbeiten werden, 1500 Mitarbeiter würden direkt „überflüssig“ werden, ihnen werden Abfindungen von 2 Monatsgehältern je Jahr der Zugehörigkeit zum Konzern angeboten.

Da fragt man sich doch: „Woher nimmt dieser Mann das Wissen, das es geht, und wie es geht?“ Nun, das Geheimnis liegt in den veränderten Denkstrukturen und viel anspruchsvolleren Aufgaben der Manager. Mit dem alten Kader ist so etwas natürlich nicht zu machen. Wenn dem auch so einfach wäre, wären fast alle Möglichkeiten schon im Laufe der „kontinuierlichen Verbesserungsprozesse“ (KVP/Kaizen) ausgereizt. Große Unternehmen sind heutzutage weit davon entfernt, optimal zu arbeiten, der Optimierungsbedarf ist enorm. DaimlerChrysler Chef Zetsche kündigt an, 6000 Arbeitsplätze in der Verwaltung bis August 2006 abzubauen, davon 1/3 des Management sofort.

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sehr sich moderne und veraltete Strukturen unterscheiden, und z.B. in der Verwaltung auswirken, hier Vergleichszahlen: Im Vergleich der Automobilbauer ist der Verwaltungsaufwand bei DaimlerChrysler mit 3.5-4% am höchsten, BMW folgt mit 2.1 Prozent und Scania ist am effizientesten mit nur 1.7% vom Umsatz. Deutsche Bank, Dresdner Bank orientieren sich momentan an den Strukturen ihres äußerst erfolgreichen Vorbildes, der amerikanischen CITYBANK, welche je Mitarbeiter ca. 30% höhere Gewinne als die Deutsche Bank erzielt.

Mittelständische Firmen wenden oft sogar mehr als 20% des Umsatzes für Verwaltungsaufgaben auf, was sowohl auf hohe innere Reibung, als auch auf die stark gestiegene Komplexität durch immer neue Gesetze, behördliche Verordnungen und Auflagen zurückzuführen ist. Erschreckend ist, daß die meisten Firmen den Anteil an Verwaltungstätigkeiten eigener und zugekaufter Dienstleistungen nicht einmal genau kennen.

Die großen Versicherungen, z.B. Aachen-Münchener (AMV) haben inzwischen schon mehrere „kleine“ Restrukturierungen durchgeführt, welche nach der Eigenwahrnehmung von Angestellten recht „planlos“ durchgeführt wurden. Vorbild ist in dieser Branche der AXA-Konzern - diesem wurde vor 2 Jahren von der damaligen KPMG bescheinigt, mit ihrem sehr teuren Prozess-Design – und Management-Tool ARIS von IDS-Scheer der Konkurrenz ca. 5 Jahre voraus zu sein. Dieser Vorsprung ist jedoch inzwischen auch dahingeschmolzen, Pionierarbeit kostet erstens viel Lehrgeld, und zweitens nutzt das beste Toolkit wenig, wenn die Mitarbeiter es nicht nutzen können, oder sogar umgehen.

## Hohe Kunst des korrekten „Psychodynamischen Prozessdesign“

Prozessdesign der Arbeitsabläufe in Unternehmen ist eine Kunst. Eine Veränderung der Prozesse erfordert eine flexible Strukturen im Unternehmen, und zwar angefangen von der Produktion über die Verwaltung bis hin zum Management selber. Darüber hinaus ist eine Restrukturierung teuer. Die Überführung einer Struktur in eine andere, als optimal erkannte Struktur erfordert zudem eine Vielzahl von „evolutionären“ Zwischenschritten. Da die Mitarbeiter Sinn und Zweck mit tragen müssen, ist hier sehr viel Überzeugungsarbeit nötig. Zwischenstrukturen orientieren sich stets an dem stark erhöhten Kommunikations- und Schulungsaufkommen zwecks Überzeugungsarbeit und stufenweisen Veränderung der Hirnstrukturen der Mitarbeiter und auch der Manager, die völlig anders als zuvor denken und handeln müssen.

Die Wechselwirkungen der psychologisch/menschlichen Eigenschaften mit den prozessualen Abläufen werden bislang nur wenig beherrscht, zumal diese „Führungserfahrung“ und die hohe Kunst des Change-Managements bislang als nicht vermittelbar gilt, mangels Fachdidaktik, welche erst noch entwickelt werden mußte.

Auch die hohe Kunst der Prozeßstraffung bzw. Prozessoptimierung, bzw. „Komplexitätsreduktion“ kann man bislang nirgendwo „theoretisch“ erlernen, man muß es „live“ miterlebt, und die Denkweisen verinnerlicht haben. Auch hier wieder ist die wichtigste Aufgabe die Veränderung der Hirnstrukturen der Mitarbeiter, und das kostet Zeit und Geld. Bei Restrukturierungen in Deutschland ist jedoch eher zu bemerken, daß Manager aus Kostengründen hier meinen, Geld einsparen zu können, indem sie alte Mitarbeiter einfach entlassen, oder beurlauben, und durch neue, meist jüngere vermeintlich flexiblere und vielseitig einsetzbare Mitarbeiter mit autodidaktischen Fähigkeiten ersetzen. Der Wert eines Unternehmens jedoch besteht in dem oft völlig unbekanntem Know-How seiner Mitarbeiter, dem „*human kapital*“, den „*human resources*“. Weder Personalabteilung und Firmenleitung kennen die tatsächlichen Fähigkeiten und Qualitäten ihrer Mitarbeiter, sie werden nicht ständig im Rahmen der Qualitätskontrolle abgefragt.

So kann man bei dem inzwischen viele Jahre andauernden Restrukturierungsprozess der Telekom, der Post und von Versicherungen lernen, daß man ein Unternehmen immer, sogar ein mittelständisches Unternehmen mit einer Größe von wenigen hundert Mitarbeitern nach amerikanischem Prinzip in Service-Einheiten, Verwaltungs-Einheiten und Management-Einheiten zerschlagen kann, um dieses dauernd, entsprechend dem Druck von außen, umzustrukturieren. So haben große Firmen „interne Arbeitsmärkte“ geschaffen, also Konkurrenz im eigenen Hause erst geschaffen, welche dann sogar gegen externe Anbieter antreten müssen. Daher „parkt“ die Personal-Überlassungs – Service-Einheit der deutschen Telekom Mitarbeiter auf Abruf „zuhause“, kann aber bestimmte Jobs dennoch nicht besetzen, weil der Markt keine qualifizierten, vielseitig einsetzbaren und entsprechend den neuen Anforderung komplex (mit)denkenden Mitarbeiter hergibt.

Als das amerikanische Unternehmen Xerox 2001 vor einer großen Krise stand, wurde mehrfach die Führung in Deutschland ausgetauscht. Jedesmal behauptete das neue Management, der Kurs nach „Links“ ihrer Vorgänger wäre komplett falsch gewesen, aber nun wären die Probleme erkannt, und alle Mitarbeiter müßten sich nun auf einen neuen Kurs nach „Rechts“ einstellen. Ein ehemaliger Mitarbeiter: **„Inzwischen bin ich im Laufe meiner Zeit bei Xerox schon überall gewesen, rechts, links, oben, unten, und jedesmal hat das Management mit 200 Bar Druck auf die Mitarbeiter, sprich Strukturen im Unternehmen ausgeübt, damit sich was in den Köpfen bewegt, und jedesmal wurden Arbeitsplätze eingespart, begleitet von „Arbeitsverdichtungen“ bei den verbliebenen Mitarbeitern. Die wirklichen Probleme wurden jedoch nie gelöst!“**

Das amerikanische Prinzip von „*hire and fire*“ funktioniert hier wegen den impliziten Logiken dieses kulturellen Kontextes, sprich Gewerkschaften und Gesetzen nicht, ist jedoch Voraussetzung für die neuen flexiblen Unternehmensstrukturen nach amerikanischen Vorbild. Dennoch versuchen Manager mit Gewalt, gedrängt von internationalen Investoren, auch in Deutschland diese neuen Strukturen einzuführen. Die hochkomplexen Wechselwirkungen der menschlich/psychologischen Eigenschaften, gesetzlichen Zwangsbedingungen, kulturellen Eigenheiten und Mentalität (Denkstrukturen der Menschen) wechselwirken mit den modernen Unternehmensstrukturen nach bisher zwar experimentell funktionierenden, jedoch noch nicht genau erforschten Prinzipien der Kybernetik oder Bionik. Bekanntlicherweise verstärken sich ja dynamisch Baumstrukturen an genau denjenigen Stellen, welche durch Wind besonderen Kräften ausgesetzt sind, selber. Hier bilden sich an Schwachstellen Zellstrukturen flexibel neu, während an anderen Strukturen mangels Belastung verkümmern. Diese Idee steckt hinter den modernen Management – Verfahren, welche vornehmlich aus den U.S.A. auf uns einstürzen. Das gesamte Prinzip, wie ein Baum flexibel und

dynamisch sich anpassen kann, während dieser ständig wächst, funktioniert jedoch nur, wenn alle Strukturen sich flexibel verändern können, jedoch nicht, wenn einige Teile der Strukturen sich nicht mehr verändern dürfen oder können. So würde ein Baum z.B. brechen, wenn dieser an einigen Stellen sich nicht dynamisch während des Wachstums mit verändern könnte. Man erinnere sich an obiges Beispiel des Schachspiels, wo die Weisheiten der Großmeister in der Schachtheorie eingeflossen sind. Obwohl es nach Schachspiel immer noch aussieht, sind alle bisherigen Theorien nur noch Müll wert. Kleine Veränderungen der Randbedingungen in der Gesellschaft führen zu anderen Optimalstrukturen in Unternehmen (und umgekehrt!), und genau die gilt es zu finden in einem Meta-Prozeß, also einem Prozeß, welcher optimale Prozesse und Strukturen im Unternehmen auffindet und anstrebt, oder besser „neu erfindet“, unter Einbeziehung besonders derjenigen Mitarbeiter, welche die notwendigen und überflüssigen prozessualen Abläufe im Unternehmen genau kennen. Führungsmitarbeiter kennen diese oft nicht (mehr), werden aber irrtümlicherweise vorrangig in die Planungen zur Restrukturierung einbezogen. Dies ist ein Hauptgrund dafür, daß Restrukturierungen scheitern.

Ein Beispiel für einen sehr erfolgreichen Meta-Prozeß, welcher diesen und viele andere oft unerkannte Fehlermöglichkeiten eliminiert, ist z.B. dieser hier:

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/MethodikenEntscheidungsfindung.pdf>

Die theoretischen Grundlagen hierfür sind schon lange bekannt, siehe

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/KybernetikGesetzeDerNetze.pdf> und vor allem „Kaizen“, erfunden am M.I.T. in den U.S.A., inzwischen eher unter „Kaizen“ oder dem Namen „Toyota Production System“ (TPS) bekannt, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/EinfuehrungKaizen.pdf>

Diese Erkenntnisse sind für Führungskräfte „alte Hüte“, jedoch liegt heutzutage die Messlatte höher. Die Struktur von Konzernen sich dahingehend verändert, daß alle Mitarbeiter unternehmerisch denken müssen, selbstständig Optimierungsbedarf bei den Prozessketten erkennen, und diese auch eigenständig straffen lernen müssen, was oft einen Interessenskonflikt darstellt, der durch geeignete Meta- oder Arbeitsprozesse gelöst werden muß. Den üblichen „Arbeitnehmer“ gibt es nicht mehr, von jedem Mitarbeiter wird verlangt, mit offenen Augen durch die Produktion, die Verwaltung zu laufen, und selber aktiv dafür zu sorgen, daß überflüssige Arbeitsschritte eingespart, Prozessketten gestrafft werden. „Zuständigkeitsbereiche“ gibt es nicht mehr, jeder ist mit für alles verantwortlich. Immer mehr werden den Sachbearbeitern diese Fähigkeiten abverlangt – es ist erheblich einfacher und billiger, diejenigen, die die prozessualen Abläufe des Unternehmens exakt kennen, in der „hohen Schule“ der Prozessoptimierung oder Straffung der Prozessketten zu unterweisen, als einem Team von teuer bezahlten, externen Unternehmensberatern jahrelang die Hintergründe der prozessualen Abläufe des Unternehmens beizubringen, diese dann auch noch Restrukturierungs/Fusionspläne aufstellen zu lassen, und dennoch zu scheitern, weil die Mitarbeiter, gedanklich nicht eingestimmt auf die kommenden Veränderungen, natürlich diese nicht begeistert und aktiv, als „ihre Arbeit“ mittragen wollen. Hier haben oft Manager die Wechselwirkungen der menschlich/psychologischen Eigenschaften mit den Veränderungsprozessen nicht verstanden, bzw. sind sich oft zu eitel, sich persönlich auf die Ebene der Mitarbeiter „herabzubegeben“ und dort zumindest zu einem Teil persönlich für diese anstehenden Veränderungen zu werben. Während Arbeitspläne für die Produktionsmitarbeiter oft minutiös erstellt werden, versäumen es stets Manager, jeden einzelnen Mitarbeiter ausreichend lange zuvor auf die kommenden Schritte und deren Hintergrund geistig/emotional vorzubereiten.

## **Die Lösung des Interessenskonfliktes von Mitarbeiter – Führung**

Ich war selber sehr überrascht, wie sehr man mit einfachen, didaktisch wertvollen Beispielen insbesondere bei den Mitarbeitern an der Basis, die ja oft genau sehen, was an prozessualen Abläufen verbessert werden kann, offene Türen einrennt, und wie diese bereitwilligst dann diese ungeduldig darauf drängten, endlich das erlernte umsetzen zu dürfen, anfangs zuerst noch etwas mißtrauisch und zögerlich, jedoch dann begeistert, fast euphorisch („Endlich passiert mal was!“) und voll dahinterstehend. Die gleichzeitige oder möglichst vorhergehende Beseitigung eines möglichen „Interessenskonfliktes“ jedoch ist Grundvoraussetzung.

Der obligatorisch auftretende Interessenskonflikt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern, nämlich daß Mitarbeiter durch die Optimierung arbeitslos werden, ist ein Scheinkonflikt. Erstens ist anzunehmen, daß nach Prozessoptimierung und Kostensenkungen mehr Aufträge hereinkommen, und zweitens findet jeder Mitarbeiter, der diesen Kaizen-Prozess (Optimierungsprozess) ja selber live miterlebt hat, ausgestattet mit Overheadfolien, OpenOffice Präsentation und überzeugenden, die Hirnstrukturen verändernden „Gedankenkeimen“ jederzeit in seiner Branche einen neuen, besser bezahlten Job. So z.B. hat der Ober – Prozessoptimierer Taiichi Ohno von Toyota später für Porsche und andere gearbeitet.

Überträgt man dies auf andere Unternehmen, so genügt die Einführung einer einzigen, kleinen Regel: „Wer neue Prozesse entwickelt oder entdeckt, welche zur Einsparung eines Mitarbeites führen, erhält für bestimmte Zeit dann dessen Gehalt als Prämie!“. Diese vermeintlich einfache Regel sorgt dann dafür, daß eine riesige Zahl von Folgeprozessen von den Mitarbeitern selber automatisch in Gang gesetzt werden, alle bilden sich selbständig weiter, verändern automatisch ihre Sichtweise hin zu möglichen Optimierungsmöglichkeiten, sogar in Nachbar-Abteilungen wird geschnüffelt. Mitarbeiter, welche im Grund nix zu tun haben, werden aus Angst vor Entlassung sich sinnvolle Tätigkeiten selbständig suchen, was die Einrichtung einer Arbeitsbörse erforderlich macht, u.s.w. Dennoch

verschlechtert sich das Betriebsklima nicht, weil nur noch die hochkomplex und umfassend denkenden Mitarbeiter übrig bleiben, welche stets produktiv und schnell ihre Aufgaben erledigen. Je höher sich dann ein Unternehmen mitsamt Mitarbeitern als „organisches Gebilde“ selber optimiert, umso unentbehrlicher sind dann auch die verbliebenen Mitarbeiter, die Angst vor Entlassung, die Geheimniskramerei und das Mißtrauen nimmt wieder ab. Man muß jedoch die Mitarbeiter **zuvor** auf das Auftreten dieser möglichen, dynamischen Wechselwirkungen aufklären, damit diese das Optimierungsspiel lockerer und gelassener auffassen, und keinen ihrer Mitarbeiter persönlich verletzen, weil – er könne ja derjenige sein, der mit ihnen zusammen am Ende des Optimierungsprozesses dauerhaft übrig bleibt....;-)

Das vermeintliche Problem des Interessenskonfliktes erweist sich immer als Scheinproblem. Alles ist eine Frage des Prozessdesigns und der Überzeugung. „*Anything goes*“, meinte schon der Wissenschaftsphilosoph Paul Feyerabend. Ich denke, daß hier die meisten Manager noch gewaltig hinzulernen könnten.

Nach einem kurzen, eher allgemeinen „Ausflug“ in die hohe Kunst des Prozessdesigns nun zurück zu Verwaltungen. Bisher wurde fälschlicherweise immer davon ausgegangen, daß Verwaltungen, welche immer noch nach den bewährten Prinzipien der letzten hundert Jahre funktionieren, nicht zu straffen wären, ein gewaltiger Irrtum.

„Prozessuales Denken“ - sprich das Denken in ausschließlich zielgerichteten, prozessualen Abläufen widerspricht völlig der alt-hergebrachten Denkweise in den Kategorien von „**Abteilungsdenken**“, „**Zuständigkeitsdenken**“, „**Zuständigkeitsbereichen**“ u.s.w., wohinter sich besonders alte Führungs-Mitarbeiter „verschanzen“, seltenst bereit, auch nur einen Millimeter von ihren alteingesessenen „Privilegien“ und den eingefahrenen wenig optimalen Arbeitsprozessen abzurücken. Ein scheinbarer Interessenskonflikt, welcher nur mit viel Überzeugungsarbeit zu bewältigen ist. Dieses Problem bewältigen jedoch nur Unternehmen mit einer offenen Gesprächskultur, wo keine Barrieren zwischen Arbeitern und Führung existieren.

Prozessoptimierung in den Verwaltungen funktioniert – das es geht, und wie es geht, zeigen die erfolgreichen Beispiele der Verschlinkung von Verwaltungen in großen Unternehmen. Hierzu jedoch ist ein gewaltiges Umdenken erforderlich, welches mit den bisherigen Denkweisen rein garnichts mehr zu tun hat. „**Erfahrung besagt garnichts, man kann auch 25 Jahre lang alles falsch gemacht haben**“. Es beginnt mit einem Abschied von alt hergebrachten „Überzeugungen“, den „sicher geglaubten“ Grundsätzen, welche aus der eigenen, jahrelangen Erfahrung kommen. Taiichi Ohno, der äußerst erfolgreiche Prozessdesigner bei Toyota und Porsche beschrieb es einmal so: „**Mein Leben bestand aus dem Versuch, den gesunden Alltagsverstand umzukehren!**“. Siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DerGesundeMenschenverstandIrrtImmer.pdf>

## **Einstellung zu eigener Karriere**

Damit überhaupt Optimierungen stattfinden, Synergieeffekte genutzt werden können, ist ein grundlegendes Umdenken nicht nur bei den Prozessstrukturen notwendig, sondern auch bei der inneren Einstellung zum eigenen Job und möglicher Karriere. **Eine Konzernkarriere von heute definiert sich nicht mehr über den Aufstieg in der Hierarchie und der Kontrolle über möglichst viele Mitarbeiter, sondern Manager werden zu „Unternehmern im Unternehmen“, welche interne und externe „Service-Einheiten“, sog. „operative Geschäftseinheiten“ steuern, kaufen und verkaufen.** Konzerne, die einschneidende Änderungen ihres Geschäftsportfolios planen, also Zusammenlegungen und Trennungen von Einheiten mit anderen Firmen oder Verwaltungen, vermeiden so das Risiko, nach Verkäufen auf überflüssigen Verwaltungseinheiten sitzenzubleiben. **Verwaltungen werden daher in kleinere Verwaltung-Serviceeinheiten zerlegt, welche bei Bedarf hinzugekaufte Geschäftseinheiten verwalten müssen, „Management Buy-Out“ (MBO) genannt.** Von „Management-Buy-In“ (MBI) redet man, wenn ein anderes Management die Firma erwirbt. Werden Verwaltungen/Management-Einheiten zusammengelegt, so spricht man von Buy-IN Management Buy-Out (BIMBO) Sogar Management – Serviceeinheiten gibt es schon, welche Management durch erfahrene Senior - Manager als Dienstleistung anbieten. So haben sich z.B. der Höchst- Konzern, Thyssen-Krupp (TUI) und Mannesmann-Demag (Esser, Chris Gent) unter Verzicht auf Synergien in Service-Einheiten zerlegt, und kurz danach in „Nichts“ aufgelöst, bzw. die Erlöse für die Eröffnung neuer Geschäftsfelder verwendet.

Mitarbeiter der Unternehmen „werden“ per Änderungsverträgen in Personalüberlassungs – Service-Einheiten (Zeitarbeits-Firmen, Verleihfirmen) „übergewechselt“, deren Arbeitskraft und Know-How wird damit, je nach Bedarf auch anderen Unternehmen angeboten. Die Konzerne betreiben auch in immer größeren Maße „Outsourcing“, insbesondere in den Bereichen, wo hochbezahlte Mitarbeiter mit sehr vielschichtigem fachlichem Wissen für Synergie-Effekte sorgen. Es bedeutet zudem nur unwesentlich mehr Aufwand, ob man z.B. mit dem Personalverwaltungsprogramm „Paisy“ 1.000 oder 100.000 Mitarbeiter verwaltet, viel teurer ist der Aufbau von Know-How und die Mitarbeiter der Personalverwaltung auf dem aktuellen Stand der Gesetzgebung und Vorschriften zu halten. Firmengeheimnisse sind Löhne und Gehälter schon lange nicht mehr. So z.B. haben die Deutsche Bank und die Deutsche Post Bank AG, sowie viele Volks- und Raiffeisenbanken schon lange Rechenzentren und andere Dienstleistungen zusammengelegt. Die städtischen Sparkassen haben ebenfalls ihre Rechenzentren von Münster nach Frankfurt hin zentralisiert, andere Banken gehen nach London.

Diese Entwicklung jedoch ist längst ein alter Hut, die Auswirkungen sind bereits überall sichtbar. Bei dem Verdienst von Postboten, z.B. gibt es zwei Gehaltsstufen – 1700€/Monat brutto für 40-60 Stunden pro Woche, je nach Bezirk, oder 680€/Monat brutto für nominell 33 Stunden je Woche. So werden die „billigen“ Postboten nicht mehr aus den Personal-Pools der deutschen Post rekrutiert. Die Personalüberlassungs-Service-Einheiten der Post stehen in direkter

Konkurrenz zu anderen Zeitarbeits-Firmen, Verleihfirmen auf dem freien Markt, und die bieten dann der Post einen Mitarbeiter für ½ des Preises an. Diese Entwicklungen sind keine Zukunft, sondern schon längst Wirklichkeit. Es ist auch nur noch eine Frage der Zeit, bis Manager selber sich dem Wettbewerb stellen müssen, und von Personal-Dienstleistungs-Firmen an Unternehmen „verleast“ werden, um dort z.B. eine ganze Firma von dem tayloristischen Prinzip der Arbeitsteilung und Zuständigkeiten auf „Kybernetisches Management“ umzustellen. Angesichts der Tatsache, daß Manager dann selber in hoher Zahl arbeitslos werden, weil die Mitarbeiter sich quasi selber managen, indem sie selber die hohe Kunst des Prozessdesign lernen, werden auch von Managern andere Qualitäten abverlangt, unter anderem die Fähigkeit, die Mitarbeiter selber schlau zu machen, und sich selber dann einfach „wegzurationalisieren“. Der innere Konflikt scheint vorprogrammiert, ist jedoch nur ein scheinbarer, schließlich ist derjenige Manager von anderen Unternehmen, Kapitalgesellschaften,... engagiert, der sich selber in der Vergangenheit „erfolgreich“ wegrationalisiert hat, wonach sich dann auch die Höhe seines Lohns entweder rechnet oder halt nicht.

## **Wettbewerbsdruck, Zwang zur Flexibilität**

Diese heutigen, modernen Strukturen der Konzerne sind nicht das Ergebnis vorausschauender Konzepte, sondern das Ergebnis eines inzwischen 20 Jahre andauernden Experimentierens und Ausprobierens, einer Entwicklung, welche ausschließlich durch drei Faktoren vorangetrieben wurde: **Wettbewerbsdruck, Flexibilitätsdruck, und vor allem der Zwang zu schnellerer Reaktion auf Ereignisse von außen, was indirekt kontinuierliche Struktur Anpassungen im Unternehmen, der Organisation erfordert.**

Der **Wettbewerbsdruck** führte dazu, daß auch Verwaltungen ihren **Beitrag zur Effizienzsteigerung** leisten müssen. Wie mißt oder vergleicht man denn die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung? Eine Möglichkeit ist es, sich Angebote auf dem freien Dienstleistungsmarkt einzuholen, und dann die Kosten und Effizienz dann zu vergleichen. Es geht aber auch ganz anders. Man teilt die Verwaltung in 2 GmbH's und läßt diese in einem firmeninternen Wettbewerb gegeneinander antreten! Man nutzt also das „Prinzip Agonalität“, welches archaisch aus dem Futterneid kommend, tief in uns verwurzelt ist, und gestaltet ein Spiel, ein hausinternes Wettbewerbs-Spiel. Kinder in der Schule lernen z.B. hervorragend spielerisch bei dem Spiel „TABU“ ihre Vokabeln, indem man die Klasse in 2 Teile teilt, man die eine Gruppe eine Vokabel vorschlagen läßt, welche die andere Gruppe dann unter strikter Vermeidung der Nennung dieses Wortes dann erraten muß. Wer das mal erlebt hat, wie Kinder und sogar Erwachsene über Tische und Bänke gehen, wenn sie dem „**Prinzip Agonalität**“ ausgesetzt sind, der wundert sich, warum nicht viel früher die Unternehmen darauf gekommen sind, alle hausinternen Dienstleistungen mit einer Wettbewerbskomponente zu versehen. Auch die Faszination das Zuschauens beim Fußball erwächst aus dem Prinzip „**Agonalität**“. Der Zuschauer fiebert mit, indem er Partei ergreift für die eine und gegen die andere Mannschaft. Hat z.B. die eine GmbH, also das eine Team der Verwaltungen – Mitarbeiter das Rennen verloren, wird die GmbH aus „Kostengründen“ geschlossen. Die verbleibenden Verwaltungsmitarbeiter müssen sich dann gegen externe Konkurrenz behaupten, wozu sie nach diesem Wettbewerb (Concours) auch in der Lage sein werden) Einmal hochoptimiert ist es realistisch, daß die eigene Verwaltung mit der Hälfte an Mitarbeitern auskommt, und noch Kapazitäten frei hat, eine zugekaufte Service-Einheit der Konkurrenz, welche zum Portfolio passt, mit zu verwalten.

So hat z.B. von Mitte der 80er Jahre die LBS ihre Mitarbeiter immer dem internen Wettbewerb ausgesetzt – derjenige, der die meisten Bausparverträge schrieb, bekam am Ende des Monats eine mehrtägige Reise geschenkt. Ein gravierender Fehler in Prozessdesign. Immer gewann ein einziger Mitarbeiter alle Reisen, warum? Er hatte bei jedem Besuch einen unterschriebenen Vertrag in der Tasche. Was die LBS – Führung nicht wußte, daß er auch jedesmal dem Kunden eine Kündigungs-Postkarte hinterließ, mit der sie den Vertrag dann innerhalb der gesetzlichen Fristen auch wieder rückgängig machen konnten, „Storno“'s genannt. Die Leiterin der LBS – Filiale korrigierte daraufhin dann die Regeln, und zählte nur noch die Verträge, die nicht storniert wurden. Mit einer anderen, sehr trickreichen Methode jedoch hat eine Top-Verkäuferin Versicherungen en masse erfolgreich verkauft, ohne jedoch auch nur eine Stornierung zu haben, die bis heute noch funktioniert. Es gibt halt gesetzliche Ausnahmen vom Kündigungsrecht..... Korrektes Prozessdesign unter Berücksichtigung aller menschlich/psychologischen Eigenschaften und der juristischen Randbedingungen ist eine hohe Kunst.

## **Beispiel für völlige „Umdenke“**

Allerdings muß man als Manager noch viel flexibler denken, als diese Beispiele aufzeigen. Beispiel: Management eines Krankenhauses. In China gibt es absolute Freiheit der Forschung bei Gentechnik-Medikamenten, insbesondere keine Diskussionen mit der Ethik der Stammzellenforschung. So hat die Firma Sibono in der Nähe von Peking das erste Gentechnik Medikament gegen Leber – und Bauchspeicheldrüsen – Krebs - „Gendicine“ entwickelt. Eine mehrwöchige Behandlung kostet nur wenige zehntausend US\$ und erscheint erfolgsversprechend, auch nach internationalen, wissenschaftlichen Standards beurteilt, nur leider – hat dieses Medikament keine „Zulassung“ in Deutschland erhalten, vielleicht aufgrund des Einflusses von einflußreichen Pharma-Firmen, welche Chemotherapie-Präparate verkaufen.

Was eigentlich hindert einen Manager einer Klinik, alle Abteilungen seines Krankenhauses aufzulösen, zu verkaufen, Outsourcing zu betreiben, und sein Unternehmen in ein Reiseunternehmen für Krebskranke nach China umzuwandeln, wo die zuvor angestellten Ärzte nur noch „medizinische Reisebegleiter“ sind? Nichts! Derartige Flexibilität im Denken ist an deutschen Universitäten nie gelehrt worden, insbesondere bei Medizinerinnen nicht.

Ein Stahlunternehmen hat sich, ebenso wie Höchst und Mannesmann-Demag, zunächst unter Verzicht auf Synergien in Einzelteile zerlegt, und saß auf einer Menge Geld. Damit wurden Flugzeuge gelaufen (Tristar), Verträge mit Hotels in aller Welt gemacht, und heute heißt dieses ehemalige Stahlunternehmen „TUI“, welche zudem noch recht erfolgreich im Schiffskontainer -Geschäft ist.

Besonders der Einfluß der Finanzmärkte zwingt Unternehmen und indirekt auch alle unsere Verwaltungen zu mehr Flexibilität: Geschäftsfelder werden entsprechend der Marktlage aufgegeben, konsolidiert, ins Ausland verlagert oder geschlossen, die Service-Einheiten müssen diese Schritte begleiten. Kunden erwarten heutzutage schnelle und kompetente Reaktionen des Unternehmens (bzw. der Behörde), zwingen also ihre Service-Einheiten zu immer schnelleren Reaktionen auf Anfragen, Reklamationen, Beratung, Hilfestellung. Während holländische Behörden sich schon als Dienstleister verstehen, und jedem Unternehmer selbständig alle Formalitäten abnehmen, muß man in Deutschland, allein um Beton herzustellen, also um ein wenig Sand, Kalk, Kies mischen zu dürfen, ca. 400 Genehmigungen und Unterschriften einholen. Solange sich das nicht ändert, werden weiter Firmen mit Kußhand nach Holland gehen, wie z.B. Siemens-Fujitsu, DaimlerChrysler ... Voraussetzung hierzu ist die Umstellung auf „kybernetische Strukturen“, die Aufhebung des taylor'schen Prinzips der Arbeitsteilung.

## **Risiko, auf Verwaltung sitzen zu bleiben**

Die Angst, auf großen Verwaltungsstrukturen sitzen zu bleiben, wird daher immer mehr als „Risiko“ gesehen, welches durch „**Variabilisierung der Kostenstrukturen**“ begrenzt werden muß. „**Risiko-Management**“ zu betreiben, ist inzwischen zwingende Notwendigkeit in Unternehmen, insbesondere in juristischer Hinsicht. „**Komplexitätsreduktion**“ ist gerade hier gefragt, wegen der häufigen Unüberschaubarkeit möglicher Haftungsrisiken. Langfristige Lieferverträge sind „out“. Daher sind alle Firmen bemüht, Verträge zu canceln, zu vereinfachen und zu schematisieren, was oft zur Folge hat, daß ganze Firmen-Segmente verkauft werden müssen, aufgrund langjähriger, nicht mehr lukrativer Liefer-/Dienstleistungs-Verpflichtungen. Man stelle sich vor, alle Service-Einheiten in der Bundesrepublik wären ins Ausland gegangen und wir als Staat säßen nur noch auf unseren Verwaltungs-Einheiten, sprich Behörden. Diese Entwicklung ist schon lange im Gange: Siemens-Fujitsu – eine holländische Firma, DaimlerChrysler – U.S.A., u.s.w.

Zu den bisher genannten Service-Einheiten - Verwaltung, Rechnungswesen, Personal und Informationstechnologie - gehören weitere Zentralfunktionen: Recht, Umwelt, Kommunikation, sowie zentral gesteuerte Unterstützungsfunktionen, wie Technische Dienste, Standortdienste und Auftragsabwicklung. Erstaunlich ist die Tatsache, daß die tatsächlichen Kosten eigener und zugekaufter Dienstleistungen in den meisten Konzernen unbekannt sind. Nicht selten machen diese mehr als 20% des gesamten Personals aus, an dem „politisch“ besonders sensiblen Sitz der Konzerne betragen sie oft mehr als die Hälfte des Personals.

Die altbekannten Strukturen der Unternehmen beginnen sich aufzulösen, die Konzernzentralen werden mehr zu reinen Steuerungseinheiten mit flexiblen Strukturen und oft weniger als 100-200 Mitarbeitern, welche eine umfassendes, sich durch Kauf- und Verkauf ständig änderndes Portfolio von operativen Geschäftseinheiten organisieren. Die Geschäftseinheiten werden an ihrem Ertrag gemessen und besitzen ein hohes Maß an Autonomie. Die „virtuellen Preise“, z.B. für die Personalverwaltung, orientieren sich ständig an dem freien Dienstleistungsmarkt. Damit sind die Kosten für Verwaltung keine Umlage mehr, sondern die Effizienz. Siehe z.B. das 5000x5000 – Modell von VW in Deutschland, welches inzwischen auch auf der Kippe steht. Hauptproblem bei VW – 250 verschiedene Lohnmodelle innerhalb des VW-Konzerns müssen gemanagt werden, Komplexitätsreduktion steht hier bevor.

Autonome Geschäftseinheiten beherrbergen hierbei nun nicht nur die Kernaufgaben, sondern auch die „geschäftsnahen Serviceeinheiten“ bei sich, welche früher zentralisiert waren. Stark gesunkene Kosten für Hardware haben hier für ein Umdenken gesorgt. Aldi – Rechner z.B. sind inzwischen auf Dauerbetrieb ausgelegt, 3 Jahre gesetzliche Garantie und DVD nach SVCD – rippende Kiddies haben Medion dazu bewogen, inzwischen Server-Qualität zu liefern. IBM liefert Serverleistung inzwischen „on demand“, und das via Satellit weltweit. Dienstleistung bei Serverdiensten wird exakt auf den Bedarf zugeschnitten und so entstehen in Megakonzernen an vielen Stellen „mittelständische Strukturen“, zumal die Größenvorteile zentraler Services bei näherem Hinsehen oft nicht vorhanden sind. Positive Ausnahmen sind Wal-Mart, Shell und UPS, wo die Clients in den Filialen sogar via Satellit booten, und Neuseeland, wo angefangen von jedem Protokoll, bis hin zu Gehältern des öffentlichen Dienstes und den Staatsfinanzen alles in dem Rechenzentrum von EDS, U.S.A. gerechnet wird. Es gibt keine EDV-Mannschaft mehr vor Ort, nur noch „dumme“ Terminals und ein kleines Team von Leuten, die weit entfernt in einem Rechenzentrum sitzen, und die Programme nur noch auf dem aktuellen Stand halten.

Überlegt man sich, daß alle Informationen über alle Bürger der Bundesrepublik Deutschland inzwischen auf einem Aldi-PC mit Linux und PostgreSQL Datenbank untergebracht werden können, (*Google mit hunderten von „Terabyte“ (viele hunderttausend Gigabyte an Datensammlungen aller Homepages besteht aus wenigen hundert Linux-Rechnern)*), und ein Flatrate-DSL – Anschluß einer Behörde via Internet an einen solchen Rechner 100 Euro je Monat kostet, so fragt man sich, wozu zig Milliarden an EDV-Kosten verplempert werden, z.B. für das gescheiterte Projekt zur Programmierung einer Steuer- Software, FISCUS der gleichnamigen Bonner Staats-GmbH, welche nun still liquidiert wird. Meine Idee: „Innere Reibung, Beschäftigungstherapie für potentielle Arbeitslose – ein Selbstbedienungsladen“. Es

darf nur noch eine Frage der Zeit sein, bis auch das Kündigungsrecht für Beamte eingeführt wird, und dieser schwachsinnige „Datenschutz“ abgeschafft wird, welcher im Grunde nur eine „erfundene“ Begründung ist, warum nicht die zigtausend kommunalen behördlichen dezentralen Rechenzentren endlich einmal zentralisiert werden, schließlich sind wir der Staat und der Staat weiß immer alles über jeden Bürger. „Datenschutz“ zwischen den Behörden grenzt an Schizophrenie, es ist geballter Schwachsinn, eine Idee, mit der äußerst trickreiche, höhere und höchste Beamte eine groß einsetzende Rationalisierung – und Entlassungswelle aus Eigeninteresse zu verhindern wissen.

Vor vielen Jahren haben Dr. Gertrud Kühnlein und Dr. Norbert Wohlfahrt über „*lean administration*“ in Deutschland geschrieben – im Grunde alles Augenwischerei. Die raffinierten, höheren Beamten haben trickreich dafür gesorgt, daß unter Schröder zwar, wie versprochen 1500 Gesetze abgeschafft, jedoch 3500 neu geschaffen wurden. Ein Manager eines Energie-Unternehmens hat vor einiger Zeit mal die Zahl der Gesetze weltweit gezählt. 80% davon sind deutsche Gesetze. Der Rest der Welt kommt mit insgesamt 25% der Anzahl der Gesetze aus Deutschland aus. Eine „Gerechtigkeits-Manie“ wird zur Ungerechtigkeit.

In welchem Ausmaß Serviceeinheiten dezentralisiert werden, ist Teil neuer Strategien, welche so das Risiko mindern, nach einem Verkauf einer nicht lukrativen Sparte auf dessen Verwaltungseinheiten „sitzenzubleiben“. Der Hoechst – Konzern und Mannesmann z.B. haben schon seit der 90er unter Verzicht auf mögliche Synergien alle Serviceeinheiten dezentralisiert, und sich dann im Nichts „aufgelöst“. Die verbliebenen Manager eines einst großen Stahlkonzernes saßen dann auf einer Menge Geld und überlegten dann, was sie damit anfangen könnten. Sie haben die TUI gegründet, und sind in Europa nun unangefochten die Nummer 1 und auch erfolgreich im Container – Schiffahrtsgeschäft tätig.

Wie so etwas möglich ist, dazu muß man die veränderten Strukturen verstanden haben. Um die Konzernzentrale und das variable Portfolio von Kerngeschäften gruppieren sich die Serviceeinheiten, welche umso mehr zentralisiert werden, je mehr die Konzernleitung diese als Kerngeschäft betrachtet. Serviceeinheiten, die vollständig zum Kerngeschäft gehören, gehen Joint-Ventures mit externen Dienstleistern ein, gefolgt von outgesourcten Einheiten, die exklusiv für den Konzern arbeiten, und danach folgen externe Dienstleister, die ihre Dienste auch am freien Markt anbieten. Alles zusammen bilden diese eine eine Struktur von mehreren Ringen rund um die Konzernzentrale. Serviceeinheiten der Konzernzentrale werden dann oft innerhalb des Konzerns in „Shared-Service-Center“ ausgelagert, was der Vereinheitlichung von Prozessen und der Nutzung von Synergien dient. Gute Beispiele hierfür sind Accounting und Personalverwaltung von Bayer und BASF, sowie die Callcenter von DaimlerChrysler in Maastricht und Apple in Cork, Irland, sowie der Telekom in Magdeburg. Diese Service-Einheiten bringen so die größten Kostenvorteile, insbesondere dann, wenn sie in Niedriglohnländer oder Zonen, welche stark subventioniert werden, ausgelagert werden, z.B. Indien oder Süd-Irland. Telefonanrufe europaweit werden via Satelliten-Standleitung (im Falle von Apple von München) nach Bombay oder Bangalore, Indien und Cork, Irland umgeleitet, wo dortige Mitarbeiter, jeder vieler europäischen Sprachen mächtig, Anrufe entgegennehmen, Fragen zum Produkt oder Bedienung beantworten. Viele Banken, darunter die City – Bank, Deutsche Bank ... lassen die Überweisungsformulare täglich nach China fliegen, wo diese in den Computer eingetippt werden. Das spart anscheinend Geld. Globalisierung jedoch ist keine neue Erfindung. Erst in den 70er Jahren erst hat Deutschland das Handelsvolumen mit dem fernen Ausland von vor dem 1. Weltkrieg wieder erreicht, siehe **Albrecht Müller**, „Die Reformlüge“, oder **Meinhard Miegel**, „Die deformierte Gesellschaft – Wie die deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen“.

## **Schaffung von Wettbewerb interner Dienstleistung mit externen Dienstleistern**

Heutzutage offensichtlich gewordener, jedoch schon lange zuvor geplanter, Trend ist z.B. bei VW der „hauseigene Markt“. Hier gibt es firmeninterne Ausschreibungen für z.B. die Produktion des neuen VW-Golf 5, für welchen alle Werke Gebote abgeben können. Hier übt die Konzernzentrale durch diese Form der „Ausschreibung“ massiven Preisdruck - insbesondere auf die deutschen Werke - aus, die dann mit Werken in Südafrika (650\$ Monatslohn) konkurrieren müssen. Sogar ein Standort – Benchmarking wird bei jeder Ausschreibung immer wieder erneut durchgeführt (Produktions/ Montagekosten+ Materialkosten+ Transportkosten+ Logistik+...). Wendelin Wiedeking, momentan noch Vorstandsvorsitzender bei Porsche, der die Strukturen seines Unternehmens schon Anfang der 90er Jahre mit Hilfe des Kaizen – Guru's Taiichi Ohno optimiert hatte, sieht Synergien zwischen VW und Porsche. Er will die klaren, künftigen „Verlierer“ des internen Wettbewerbs, die deutschen VW-Werke, zur Produktion des neuen Porsche „Caiman“ nutzen, ein Auto im hochpreisigen Segment, wo die hohen Lohnkosten den Einsparungen gegenüberstehen, selber kein neues Werk bauen zu müssen. Alle Service-Einheiten sind hierbei enormen Kosten- und Anpassungsdrücken ausgesetzt. Kostenumlagen und Quersubventionen gehören der Vergangenheit an, wie Ferdinand Piëch und Pietschesrieder sich kürzlich geäußert haben. Die gemeinsame Einkaufsplattform „Covisint“, wo Zulieferfirmen ihre „Gebote“ abgeben dürften (die Einkaufsabteilungen wurden dadurch wegrationalisiert, so die Planung) wurde von DaimlerChrysler, Ford, General Motors und Renault-Nissan gegründet. Inzwischen ist auch PSA Peugeot Citroën Teil der Einkaufsplattform. Renault-Nissan indes hat beschlossen, sich wieder aufzulösen, nicht, weil etwas schiefgelaufen ist, nein – es wurde erklärt, daß Nissan nun andere Zielgruppen in Europa anpeile.

Alle neuen Arbeitnehmer bei VW werden nun noch Mitarbeiter der „Personal-Service/Leasing-Einheit“ von VW, nach dem Muster von Ford der Deutschen Post, der Bahn, wo Tochter – GmbH's ihrem Mutter-Konzern „Mitarbeiter“

ausleihen, sprich „on demand“ zur Verfügung stellen. Damit sind nicht nur die Servicekosten, sondern ist auch die Zahl der Mitarbeiter exakt auf den Bedarf abgestimmt. Unliebsame Mitarbeiter werden mit Lohnerhöhungen gelockt, in eine Tochter – GmbH überzuwechseln, und dann laßt man die einfach „pleite“ gehen. Das spart teure Abfindungen.

Externe Dienstleister kommen nur noch dann zum Zuge, wenn sie bereit sind, einen Teil des Nachfragerisikos selber zu tragen, ansonsten kommen die firmen-internen Personal-Leasing-Gesellschaften zum Zuge. Langfristig zeichnet sich der Trend ab, daß immer mehr Services, welche als Tochtergesellschaften noch geführt werden, den firmen-internen „Markt“ bedienen, an spezialisierte Dienstleister veräußert werden. Aber auch der gegenläufige Trend ist selten zu beobachten. So wurde z.B. die Akzo-Nobel IT – Mannschaft zuletzt als eigenständige GmbH geführt, schließlich an Atos-Origin verkauft. Inzwischen baut Akzo-Nobel wieder eine eigene IT auf, die Verträge mit Atos-Origin wurden immer häufiger nicht verlängert.

Konzernzentralen bestehen zunehmend nur noch aus Kern-Mannschaften zur Steuerung der in- und externen Dienstleister. Manche „Service-Einheit“ bei Siemens bestand oft nur noch aus 2 Personen, der Verkauf von Walzstraßen von Mannesmann-Demag zuletzt nur noch aus einer 1-Mann-GmbH.

Aus Gründen der Sicherheit, Qualität oder Kontrolle werden bestimmte Services nicht ausgelagert, sodaß die Größe dieser Serviceeinheiten durchaus schon mal mehrere Hundertschaften betragen kann. Besonders bei den IT – Serviceeinheiten hat es mehrfach Verschiebungen der Schnittstellen zwischen eigenen – und zugekauften Dienstleistungen gegeben, so z.B. bei dem Rechenzentrum der Sparkassen in Köln. Externes Know-How wurde geschickt per Dienstleistung hinzugekauft, die Mitarbeiter dann abgeworben und in die eigene Firmenstruktur integriert. Vorreiter dieser Strategie waren DaimlerChrysler, Continental und Siemens.

## Suche nach neuen Eigentums/Markformen

Im Konzern der Zukunft werden für jede Dienstleistung das Optimum von Eigentumsform, Marktform und darunter letztendlich sogar in einem Wettbewerb von firmen-internen und externen Dienstleistern der jeweils beste Leistungserbringer ausgewählt. Da inzwischen die Gründung einer GmbH in London nur noch 700€ kostet – wohlgeachtet ohne das übliche Stammkapital beschaffen zu müssen – und dieses darüber hinaus noch nach deutschem Gesetz dem unternehmerischen Risiko anpassen zu müssen – ist dann das Schicksal von ineffizient arbeitenden Teams innerhalb eines Unternehmens besiegelt. Ebenso werden für risikoreiche Geschäfte eigens GmbH's in London oder auf Jersey gegründet, zumal hier der Spitzensteuersatz nur 10% beträgt. Kontrolliert werden diese GmbH's von Holdings in Übersee (Bahamas, Jersey) oder der Schweiz, wo bestimmte Kantone hervorragende Bedingungen bieten.

Seit Jahren gründen sich Unternehmen aller Art, allen voran Baufirmen und Architekturbüro's als GmbH's mit altem Namen unbemerkt immer wieder neu, um so aus den gesetzlichen Haftungen herauszukommen. Die Zahl der neugegründeten GmbH's auf Jersey, den Bahamas, London und in einigen schweizer Kantonen übersteigt inzwischen bei weitem die Zahl der neugegründeten GmbH's nach deutschem Recht.

## MBO / MBI / BIMBO

Eine noch immer häufiger genutzte Möglichkeit ist das „Management Buy-Out“, also die Übernahme der geschäftsführenden Einheit durch den Mutterkonzern, oder durch mittelständische Unternehmen. Diese Service-Management-Einheiten arbeiten dann mehr oder weniger exklusiv wieder für den ursprünglichen Mutterkonzern auf einem internen Markt für spezialisierte Management-Dienstleistungen, so z.B. für die Steuerung des Servicevolumens, oder zwecks des sehr Know-How – intensiven Risiko-Managements mit ausgefeilten – Verrechnungs – und Benchmarkingmodellen, welche sich an dem freien Markt orientieren.

Die Ausgestaltung der Marktform ist ein vielschichtiges Optimierungsproblem, welches ein breitgefächertes, umfassendes Spezialwissen erfordert, ebenso, wie die Steuerung der internen Märkte, welches Manager der Zukunft beherrschen müssen. So liegt z.B. bei einem großen japanischen Generika – Hersteller in Aachen in den Händen einer Person, welche „*Head of Finances*“, „*Head of Planning*“, und „*Head of Personal*“ in sich vereinigt. Extrem umfangreich ausgebildet und hochmotiviert steuert diese Person einen ganzen Unternehmenszweig und hat kurzerhand beschlossen, von Deutschland in die Schweiz umzuziehen, aus steuerlichen Gründen.

Die heute weit verbreiteten Servicegesellschaften, welche eine Vielzahl von ehemaligen Servicebereichen (XY-Service-GmbH) stellen jedoch oft nur einen damals notwendigen Zwischenschritt in dem oben beschriebenen Diversifizierungsprozeß dar, welcher nur eine Übergangslösung war, um sich bestimmter finanzieller „Risiken“ zu entledigen. An die Stelle komplexer, schwerfälliger Verwaltungen, Bürokratien, trat früher dann ein Geflecht von differenzierten hochkomplexen Eigentums – und Vertragsverhältnissen, welche recht bald völlig undurchschaubar wurde. Hier liegen die Grenzen dieser Entwicklung, weswegen man bisher fast nirgendwo von einer „optimalen“ Struktur sprechen konnte.

## Komplexitätsreduktion und neues Anforderungsprofil für Mitarbeiter

So hat jüngst DaimlerChrysler-Chef Zetsche angekündigt, „Komplexitätsreduktion“ zu betreiben. Eigentlich läßt sich

„Komplexität“ nicht reduzieren, die Dinge sind so komplex, wie sie sind. Mit vereinfachten Modellen lassen sich die komplexen Sachverhalte der Wirklichkeit nicht regeln, siehe auch das Gesetz von W. Ross Ashby „**law of requisite variety**“. Damit jedoch juristische Verknotungen und eine Explosion interner Bürokratie vermieden wird, die durch die hochkomplexen Eigentums – und Vertragsverhältnisse zwangsläufig entstehen, müssen Unternehmen bei Mitarbeitern völlig neue Eigenschaften fördern, welche sich am jüdischen (inzwischen auch indischen) Geschäftsmodell des Diamantenhandels in Amsterdam orientieren. Das Wort gilt. Wer sich nicht an mündliche Vereinbarungen exakt hält, wird aus dem „Handelskartell“ ausgeschlossen. Hier werden hochkomplexe, flexible Vertragskonstruktionen nur noch mündlich getroffen, was insgesamt Entscheidungen erheblich beschleunigt, gleichzeitig die Bürokratie, sprich die innere Reibung, auf Null reduziert. Hier wird Komplexität innerhalb des Unternehmens erheblich reduziert, indem die aufwändige, vertragliche ausformulierte „Geschäftssicherheit“ zwischen den Service-Einheiten durch mündliche Verträge ersetzt wird. Absichtserklärungen in Teamsitzungen der Management-Service-Einheiten sind dann an, stellvertretend für Verträge, bindend. Es macht auch wirtschaftlich auch keinen Sinn, innerhalb eines Unternehmens eine Tochterfirma oder eine Service-Einheit zu verklagen. Damit verändern sich auch erheblich die Strukturen im Management. Manager arbeiten auf kurzen Wegen in hochintegrierten Teams wie eigenständige Unternehmer, sind ebenso, wie normale Mitarbeiter jederzeit kündbar und bekommen, je nachdem, wie sie sich bewährt haben, gewichtigere Entscheidungen – und Managementaufgaben aufgetragen. Manager arbeiten ebenso, wie Vertriebs-Mitarbeiter, Kundenbetreuer eine Todo-Liste ab. Jeder „greift“ sich diejenigen Jobs der Todo-Liste, die er meint, mit seinem Wissen schnell, kompetent, zuverlässig abarbeiten zu können, und ist damit vergleichbar. Wer zu wenige Jobs abarbeitet, ist von Kündigung bedroht. Damit hat die Messbarkeit der Leistung auch im Management Einzug gehalten, jedoch erfordern die Management – Jobs besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter, insbesondere einen hohen Grad an Führungskompetenz/Menschenkenntnis, und besonders die Fähigkeit, sich schnell in komplexe Prozesse eindenken zu können, bzw. die Komplexität der eigenen Hirnstrukturen den Notwendigkeiten der Wirklichkeit anpassen zu können.

**Der zuvor spezialisierte Experte im Management wird durch einen „multifunktionalen Servicemitarbeiter für Managementaufgaben“ ersetzt.** Dies erfordert eine völlige „mentale Umstellung“, wo sich Mensch von „scheinbarer Sicherheit“ und „vorgezeichnetem Karrierepfad“ im Unternehmen verabschieden muß. Hierzu muß der Konzern sicherstellen, daß das dazu notwendige breit gefächerte Fachwissen auf dem neuesten Stand bleibt, und geeignete Motivationsanreize, sprich „intrinsische Motivation“ geboten werden, siehe die „16 Lebensmotive“ von Steven Reiss.

Als Unternehmer im Unternehmen müssen Manager auch die Mechanismen interner Märkte beherrschen, und gleichzeitig sich auf dem freien Markt externer Dienstleister hervorragend auskennen, um das eigene Serviceportfolio ständig aktuell bewerten und aktiv ständig umstrukturieren zu können. „Restrukturierungen“ in Unternehmen sind teuer, daher ist die einzig sinnvolle Restrukturierungsmaßnahme diejenige, welche das Unternehmen so flexibilisiert, daß in allen Bereichen „Fließstabilität“ eingeführt werden kann, damit ein ständiger Prozess der Veränderung der internen Strukturen stattfinden kann, je nach Marktlage und vor allem auch entsprechend den sich ständig immer schneller verändernden steuerlichen und juristischen Anforderungen.

## **Risikomanagement und „GmbH – Abriß“, Befreiung von sog. „Altlasten“**

Risiko-Management ist zu einem wichtigen Teil jeder Konzernstrategie geworden. Ähnlich, wie die Kirche alle „Risiko-Fälle“ an die Kölner „Prosecure“ zur „Erledigung“ abgibt, so haben auch Großkonzerne ihr geschäftliches Risiko spezialisierten Service-Einheiten übertragen. So werden z.B. zunehmend Risiken von Grundstücken im Falle von eventuell auftretenden, hohen Gebühren für Erschließungskosten benachbarter Grundstücke mit Umwelt – Altlasten, nicht mehr lukrativ zu bewirtschaftenden Bürogebäuden auf einfache Art bewältigt. Das risikobehaftete Grundstück oder die unrentable Immobilie wird in eine GmbH überführt, diese wird geschickt weiterverkauft, und kann letztendlich nur noch „Pleite“ gehen, zu Lasten des Staates, „GmbH-Abriß“ genannt. So wurden z.B. Firmengelände, welche die Größe ganzer Stadtteile haben, z.B. das eines großen Automobilherstellers in Köln, in eine GmbH mit vielen unter – GmbH's überführt. Damit ist der Konzern im Falle einer Standortverlagerung ins Ausland alle Risiken durch Altlasten los. Im Ruhrgebiet angefangen bis hin nach Aachen, sind inzwischen ganze Stadtteile zu „Ghosttowns“ geworden. Die Gebäude verrotten (jedoch von den Städten unter Denkmalschutz oft direkt nach dem Verkauf oder Übernahme der Erbschaft gestellt), Strom und Gas sind abgestellt, das gesamte Areal von der Stadt geschlossen. Der Stadt Duisburg z.B. fehlt sogar das Geld für einen Abriss bzw. der Abriss wurde vom eigenen Denkmalschutzamt gesetzlich verhindert, siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/RedeLotharSpaeth.pdf> Durch die Erfindung des „GmbH-Abriß“ und durch Verkauf der Wohnungen an die Mieter haben zahlreiche Energiekonzerne sich in den vergangenen Jahren aller Risiken abgeschriebener, alter Immobilien mit Altlasten auf den Grundstücken (z.B. Durchleitungs-Rechte) entledigt, von denen der neue Käufer und auch der Staat, der solche Immobilien dann aus GmbH-Pleiten „erbt“, oft noch nicht einmal etwas ahnt. So hat z.B. ein Kloster ein altes Schul/Internats - Gebäude mitsamt „großem“ Grundstück an eine GmbH in Magdeburg verkauft, welche plant, dort für 2.500€/m<sup>2</sup> Eigentumswohnungen einzuziehen. Wovon diese nichts ahnt, daß die Erschließung des Hinterlandes durch einen Neubau einer Straße geplant ist, welcher rein zufällig genau längs dieses neu erworbenen Grundstücks über viele hundert Meter verlaufen soll, womit dann diese GmbH dann anteilig mit vielen Hunderttausend € zwangsbeteiligt würde. Es ist schon abzusehen, daß Vater Staat dieses Problem erben wird. Banken und Sparkassen reden von ca. 400 Mrd.€ an „Ausfällen“ in den nächsten 10 Jahren, zusätzlich zu den Kosten der „Erbschaften“ aus GmbH-Pleiten,

welche für unsere Staatsfinanzen im Grunde nicht mehr abzuschätzendes Risiko, welches dann dann nur noch mit einer zwingend notwendig werdenden, enormen Steueranhebung für Unternehmen und Arbeitnehmer verbunden sein kann.

## **Ausblick auf Immobilienpreise**

Preise für gewerbliche Immobilien werden angesichts des Leerstandes von mindestens 30% in vielen Städten bald enorm fallen. Stadtverwaltungen und die Immobilien – Abteilungen der städtischen Sparkassen versuchen zusammen seit Jahren den Verfall von Grundstückspreisen durch künstliche Verknappung von Bauland aufzuhalten, indem keine Baugenehmigungen für Gewerbegebäude oder Nutzungsänderungen von Privat nach gewerblich erteilt werden - ein System, was gerade im Moment in sich zusammenfällt, weil Firmen im großen Stil dorthin abwandern, wo sie alle Freiheiten, geringe Hebesätze für Gewerbesteuer und vor allem keinen Bürokratie-Kampf um Genehmigungen ausfechten müssen. Angesichts der Tatsache, daß in den nächsten 10-15 Jahren 1/3 unserer Bevölkerung sterben werden, die dann Einfamilienhäuser an Harz-IV Empfänger vererben, ist abzusehen, daß die Preise für Privathäuser enorm fallen werden. Im letzten Jahr schon sind die Preise für Immobilien großflächig um 10-20% gefallen, inzwischen kann man sogar Häuser mit z.B. 150qm in bewohnbarem Zustand für 30.000-40.000€ erwerben. Warum so billig? - Die Energiekosten werden in wenigen Jahren angesichts der weltweit ansteigenden Nachfrage nach Öl explodieren, sodaß die Heizkosten die Kosten der Miete bei weitem übersteigen werden, kostengünstige Nachisolierungen der Gebäude sind technisch dann oft nicht möglich, oder zu teuer, weil man stets damit rechnen muß, daß direkt nach dem Hauskauf das Denkmalschutzamt zuschlägt. Allen der EON-Konzern hat in den letzten Jahren über seinen Viterra-Konzern im letzten Jahr mehrere hunderttausend Einheiten aufgeteilt und verkauft, mangels Rentabilität dieser Wohnungen und angesichts der absehbar gewordenen, fallenden Preise durch mangelnde Nachfrage aufgrund der Demoskopie und mangelnder Kaufkraft unserer Bevölkerung. Wer in den letzten Jahren teuer Immobilien erworben hat, wird viel Geld draufzahlen, insbesondere wollen die Banken nun oft höhere Sicherheiten.

## **Viele Häuptlinge, wenig Indianer in Verwaltungen und Behörden**

Viele Häuptlinge, wenig Indianer – der Verwaltungsaufwand ist in den letzten Jahren enorm gestiegen, zumeist aufgrund der enorm angestiegenen Komplexität durch neue Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Qualitätsmanagement, Kostenerfassung, u.s.w., alles Randbedingungen“, welche allesamt erfüllt werden müssen. Allein für die Genehmigung zum Betrieb einer Betonfabrik in Deutschland, also zum Mischen von Kalk, Sand, Kies bedarf es 400 Unterschriften und behördlicher Genehmigungen, was mehrere Monate Zeit in Anspruch nehmen kann. Größere Unternehmen stehen vor dem Problem, daß z.B. für den Fall einer Teilerstörung ihrer Produktionsstätten durch Feuer, eine neue Betriebsgenehmigung beantragt werden muß, was bis zu 3 Jahren dauern kann. Vertragliche Lieferverpflichtungen zwingen daher diese Firmen, aus Deutschland abzuwandern. In Holland hingegen kümmert sich ein Beamter um alles, alle erforderlichen Genehmigungen sind gewöhnlich innerhalb weniger Tage verbindlich und unbürokratisch erteilt. Damit wird der Umzug nach Holland behördlicherseits enorm erleichtert, und – die Unternehmen nutzen es. Fujitsu-Siemens produziert hauptsächlich in Holland, das Callcenter von DaimlerChrysler für gesamt Europa sitzt in Maastricht. Die Gewerbegebiete von Maastricht und Umgebung explodieren.

Die „Strategen“ unter unseren hohen Beamten haben längst verstanden, wie man die Arbeitsplätze der Kollegen und in die in der Industrie bzw. Handwerk „sichert“, indem man die Komplexität im Namen der „Gerechtigkeit“ durch neue, vertrackte Verordnungen und Vorschriften immer weiter erhöht. Unternehmen sind gezwungen, dieser Komplexität mit ihrem Unternehmen zu folgen, daher der stark erhöhte Verwaltungsaufwand in mittelständischen Unternehmen, welcher die Wettbewerbsfähigkeit enorm beeinträchtigt. Die Mitarbeiter der Gewerbeaufsicht pflegen inzwischen immer mehr einen rabiaten Umgangston und gägeln Firmenchefs bei jedem Besuch erneut mit immer anderen Auflagen, welche fast immer Geld kosten. Die Korruption nimmt daher enorm zu. Von „Dienstleistung“ der mächtigen Beamtenschaft ist nichts zu spüren.

Die Baumschutzverordnung in NRW, welche das Abholzen von Bäumen von mehr als 1m Umfang in 1m Höhe untersagt hatte, führte dazu, daß fast alle Grundstückbesitzer die Bäume frühzeitig abholzten, um später dann keine „Ausgleichsgebühren“ zahlen zu müssen, für den Fall, daß ein Baum einem Neubau im Weg ist. Der Schuß ging nach hinten los, die „Baumschutzsatzung“ erwies sich als höchst ungesund für den Baumbestand. Und so ist es mit sehr vielen Verordnungen, welche von findigen Beamten in Verbindung mit der Politik im Namen der „Gerechtigkeit“ letztendlich nur zu mehr Abgaben an den Staat nützlich sind.

Unternehmen haben in Deutschland keine Chance, sich zu wehren, außer – sie ziehen um, was fast alle großen Unternehmen inzwischen tun, siehe Siemens, DaimlerChrysler, VW, Pharma-Industrie ... Der „Umzug“ von sehr vielen Unternehmen in Deutschland erfolgt in kaum merklichen, kleinen Schritten. Eine Ausnahme ist Theo Müller (Müller-Milch) vielleicht, ein Unternehmen, welches mit einem großen Knall in den Medien schlicht in die Schweiz umzog. Angesichts der insgesamt der 6.5 Billionen € Schulden von Bund (1.5 Billionen), Ländern, Gemeinden, Privathaushalten und noch verbliebenen Unternehmen in Deutschland, der Tatsache, daß in den nächsten 10-15 Jahren 1/3 unserer Bevölkerung sterben, und unzählige Einfamilienhäuser frei werden, welche dann an viele Harz IV – Empfänger vererbt werden, was dafür sorgt, daß die Häuserpreise in den Boden fallen (schon letztes Jahr 10-15% Verlust), die Banken mit weiteren 400 Mrd. € Ausfällen an Krediten rechnen, die Energiepreise jährlich um 15% steigen werden, weil China erwacht, und Kommunen damit die Sozialhilfe finanzieren müssen, und die jetzige

Bundesregierung schon die Pläne bis 2009 vorgelegt hat, die Steuern um ca. 5% jährlich anzuheben, sehe ich für Deutschland viel weniger Chancen einer Rettung, als Hans Werner Sinn vom IFO-Institut geschrieben hat. Viele Arbeitnehmer wissen nicht, daß schon dieses Jahr das Kilometergeld zum Arbeitsplatz bis 20km steuerlich nicht mehr absetzbar ist, was viele tausend Euro ausmacht. Die Berichte der Medien, Tagesschau, Christiansen, Heute, ... sind reines Theater und Ablenkung von der Wirklichkeit. Man mache sich sehr genau bewußt, was Claude Juncker, ehm. EU-Ratspräsident, im Spiegel-Interview 52/1999 sagte:

*„Wir beschließen etwas, stellen es dann in den Raum und warten einige Zeit ab, was passiert. Wenn es dann kein großes Geschrei gibt und keine Aufstände, weil die meisten nicht begreifen, was da beschlossen wurde, dann machen wir weiter - Schritt für Schritt, bis es kein Zurück mehr gibt.“*

## **Flexibilität der Denkstrukturen im Management**

Modernes Management erfordert sehr flexible Denkweisen und Strukturen, wo Entscheidungen aufgrund immer schnellerer, staatlicher Veränderungen bei Gesetzen, Verordnungen und Steuern immer schneller getroffen und umgesetzt werden können müssen. Rechtssicherheit ist in Deutschland auch nicht mehr gegeben, zumal insbesondere im Finanzrecht immer mehr „Gesetze“, teilweise unveröffentlicht, rückwirkend beschlossen werden, die Großunternehmen viel Geld kosten. Der Rechtsweg ist zwar möglich, dauert jedoch Jahre oder sogar Jahrzehnte und kostet enorm viel Zeit und Geld.

So müssen sich Konzernzentralen ständig auf neue, bisher unbekannte Rollen einstellen. Das Geflecht interner und externer Service-Einheiten, verbunden durch hochkomplexe Verträge, bringt hohen Steuerungs-Mehraufwand mit sich, insbesondere in den Übergangs-Phasen. Damit die Gestaltung des Miteinanders aller Einheiten nicht nach dem Prinzip von Versuch – und Irrtum erfolgen muß („Restrukturierungen“ allein schon zeigen, daß das Management tief gepennt hat!), sondern nach einem auf Jahre hin angelegten, exakten Plan erfolgen kann (*„Fließstabilität“*), bedarf es Manager, die mit Erfahrung in der neuen Denke den Konzern mit der nötigen Weitsicht und vor allem auch der notwendigen Autorität zu steuern wissen. Dafür erhalten Konzerne eine erheblich gesteigerte Flexibilität bei perfekter Kosten- und vor allem Risiko - Kontrolle – eine der Mindestanforderungen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Neugierig fragte ein BWL-Absolvent jüngst einen Personalchef bei seiner Einstellung nach dem Wirtschafts - Modell, nach welchem die Firma geführt wird, und ernte Achselzucken. Modernes Management folgt keinem bekannten „Modell“ mehr, nur noch zwei Hauptzielen / Maximen: Flexible Strukturen, um sich stets schnell und effizient sich in unendlicher Geduld und mit hoher Kompetenz immer neuen, nicht vorhersagbaren Problemen widmen zu können. Kein Verschieben, Verzögern oder Ignorieren von notwendigen (Struktur-)Veränderungen oder Katastrophen-Management mehr (eine sehr weit verbreitete und beliebte Masche von schlechten Managern), sondern proaktives zügiges, kompetentes und effizientes Lösen der Probleme, und vor allem – intelligentes Prozessdesign, welches sich stets an allen externen und internen Randbedingungen orientieren muß. Die starke Flexibilisierung der Firmenstrukturen ist hier eine Mindestanforderung.

## **Taylorismus vs. kybernetische Management-Ansätze**

Geradezu völlig konträr zu den neuen, kybernetischen Denkweisen sind die veralteten Denkstrukturen des „Harzburger Modells“ und des „Taylorismus“. Der „Taylorismus, bzw. das von Frederik W. Tylor geprägte „Scientific Management“ betont die Analyse des Produktionsbereiches durch Zeit- und Bewegungsstudien. Das Unternehmen wurde als große Maschine gesehen, in die Arbeitsleistungen einzubeziehen und zu optimieren waren. Er basiert auf den inzwischen erwiesenen irrigen Annahmen, daß Arbeitsteilung die Effizienz einer Organisation erhöht, und die persönliche Kontrolle durch Steuerung durch Arbeitsrichtlinien und Pläne ersetzt werden kann, siehe auch „Funktionsmeistersystem“. Dies führte auch Produktivitätssteigerungen, welche tendenziell mit sich erst später auswirkenden Nachteilen in der Motivation verbunden sind. Die Motivation der Mitarbeiter jedoch ist von überragender Bedeutung. Mit Hilfe der Prinzipien Agonalität und Edutainment ist der Arbeitsplatz nun mehr eine Art „Erlebniswelt“, in welcher alle sich gegenseitig neue Dinge beibringen, die Gemeinschaft insgesamt ständig hinzulernt, sich selber hinterfragt, verbessert und optimiert, und das mit wachsender Begeisterung, siehe Toyota.

Ansätze einer vergeblichen Lösung verschiedener Probleme des „Taylorismus“ fand man bei Max Weber mit seiner recht „bürokratischen Variante“ in einem mehr statischem Wettbewerbsumfeld, der „administrativen Variante“ von Henry Fayol, welche mehr auf Gemeinsamheit und Übersicht setzte, dem „Einliniensystem“ von Kosiol, welchem dann bald verschiedenste Ansätze folgten: Der „motivationsorientierte Ansatz“, der „entscheidungsorientierte Ansatz“, der „verhaltensorientierte Ansatz“, der „anreizorientierte Ansatz“, der „situative Ansatz“ und nun ist der „systemtheoretisch-kybernetische Ansatz“ mit seinen raffinierten Regelkreisen und Rückkopplungsmechanismen „state of the art“.

Auch das „*Harzburger Modell*“, welches in den 60er Jahren als „das Management-Konzept“ nach der guten, alten preußischen Tradition, von „*Befehl – Ausführung – Rückmeldung*“ in einer *hierarchischen Baumstruktur* lehrte, wo Probleme erst dann, wenn man diese nicht selbständig lösen konnte, an die Ebene höher hochgereicht wurden, ist restlos überholt. Leider nur jedoch verweilen viele Manager in ihren alten Denkstrukturen, sie tendieren dann häufig dazu, zwei völlig gegensätzliche Modelle miteinander zu vermengen, was leider immer schief geht. Wer die kybernetischen, rekursiven, selbstorganisierenden, stark auf die Bewältigung von Komplexität ausgerichteten Denkstrukturen nicht vollständig verinnerlicht hat, und nicht in der Lage ist, diese auch an alle Mitarbeiter im Unternehmen zu vermitteln, der fliegt schnell auf die Nase. Es dauert nur halt einige Monate, bis sich die Denkstrukturen durch regelmäßige

„Hirnwäsche“ (2-3x wöchentlich je 1 Stunde) umgestellt haben.

## Wie könnte man Management definieren?

*„Management ist die hohe Kunst der kontinuierlichen, proaktiven Veränderungen des Prozessdesigns und Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der dynamischen Wechselwirkungen impliziter Logiken psychologisch/ menschlicher Eigenschaften, Arbeits/Herstellungsprozessen und gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, juristischen Entwicklungen, sowie der Sicherstellung, daß die Unternehmens- sowie Denkstrukturen der Mitarbeiter stets in der Lage sind, sich auf mögliche Veränderungen der Strukturen und Komplexität der Welt immer wieder neu einzustellen, um das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.“*

Es gibt tatsächlich keine Patentrezepte für gutes Management, auch wenn Unternehmensberater immer wieder gerne versuchen, so zu tun, als gäbe es „neue Patent-Lösungen“, die sich wie Modewellen immer abwechseln, „*guru theory*“ läßt grüßen, siehe auch <http://www.little-idiot.de/teambuilding/DastotePferd.pdf>

Metro-Chef Körber sagte jüngst zur Expansion des Konzerns (Real, Media-Markt, Saturn, ... ) nach Osten und China: *„Das eine tun, das andere nicht lassen“*. Dies ist nur möglich dank flexibler Verwaltungen – und Management – Strukturen. Sehr viele mittelständische Betriebe wachsen nicht weiter, weil die Chefs nur veraltete Strukturen kennen und aus Unsicherheit beibehalten wollen („Schuster, bleib bei Deinen Leisten!“), wodurch ein mögliches Wachstum, die notwendigen Strukturveränderungen, und somit eine Anpassung an eine sich immer schneller drehende Welt verhindert wird. Die Denkweisen hinter diesen modernen Management – Strukturen jedenfalls haben wir den Erkenntnissen der *„Kybernetik“* und des ursprünglich am M.I.T. erfundenen Prinzips des *„Kaizen“* (später erst von Taiichi Ohno verbessert) zu verdanken, das z.B. Toyota nicht nur hervorragende Produktqualität, sondern auch Gewinne beschert hat, welche diejenigen der Top 3 Automobilhersteller zusammen mit 10 Mrd.\$ weit übertreffen.

Mehr hierzu siehe: <http://www.little-idiot.de/teambuilding/KaizenI.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/GedankenkeimeManagement.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/ImpliziteLogiken.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/ManagementBeispiele.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/EinführungKybernetik.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/KybernetikGesetzeDerNetze.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/EinführungProzessualesDenken.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/DerGesundeMenschenverstandIrrtImmer.pdf>

<http://www.little-idiot.de/teambuilding/AusweichlogikerInUnternehmen.pdf>

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/SchlankesManagementVerwaltungen.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

*„Man muß sich im Klaren sein, daß es kein schwierigeres Wagnis, keinen zweifelhafteren Erfolg und keinen gefährlicheren Versuch gibt, als ... eine neue Ordnung einzuführen; denn jeder Mensch hat all diejenigen zum Feind, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat an denen nur laue Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen. Das Zögern resultiert teilweise aus der Furcht vor den Gegnern, die das Gesetz auf ihrer Seite haben, und teilweise aus der Phantasielosigkeit der Menschen, die erst dann von Neuerungen überzeugt sind, wenn sie konkrete Erfahrungen damit gesammelt haben. Daher kommt es, daß die Gegner die neue Ordnung bei jeder Gelegenheit mit aller Leidenschaft angreifen und die Befürworter diese zu schwach verteidigen. Deshalb gerät der Neuerer zusammen mit den Befürwortern in Gefahr.“ (Macciavelli)*

„Was *nicht* auf einer *einzig*en Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist *weder durchdacht*, noch *entscheidungsreif*.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; \*14.10.1890, † 1969)