

Gerhard Wohland

Matthias Wiemeyer

EISTER DENKWERKZEUGE DER HÖCHSTLEISTUNG
NKWERKZEUGE DER HÖCHSTLEISTUNG * DE
GEDER HÖCHSTLEISTUNG DENKWERKZEUGE

Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen

Dritte aktualisierte und erweiterte Auflage
mit einem Vorwort von Prof. Dr. Dirk Baecker



Institut für
dynamikrobuste
Höchstleistung

Gerhard Wohland

Matthias Wiemeyer

DENKWERKZEUGE DER HÖCHSTLEISTER

Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen

UNIBUCH Verlag

© 2012 UNIBUCH Verlag, Lüneburg
Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg

Umschlaggestaltung und Layout: handwäsche schwarz + peter GbR, Köln
Herstellung: Bookfactory – Der Verlagspartner GmbH & Co. KG, Bad Münde

ISBN 978-3-934900-20-2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Dieser Titel ist bisher erschienen:

- 2006 im Verlag Monsenstein und Vannerdat OHG, Münster, als „Denkwerkzeuge für dynamische Märkte - Ein Wörterbuch“
- September 2007 im Murmann Verlag GmbH, Hamburg, als „Denkwerkzeuge der Höchstleister – Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen“

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der Zustimmung des Verlages oder der Autoren. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systeme.

Die Verwendung von Auszügen, Zitaten, Grafiken und Denkkzetteln stehen unter einer Creative Commons-Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>). Das bedeutet: Jeder kann die genannten Inhalte benutzen, wenn die Quelle wie folgt genannt wird: „Quelle: ‚Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen‘ von Wohland/Wiemeyer, Unibuch Verlag“).

Weitere Informationen rund um die Themen dieses Buches finden Sie online unter **www.hochstleister.de**, dem Internetauftritt des Instituts für dynamikrobuste Höchstleister (IdH).

1 Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Inhalt | 5 |
| 2 | Vorwort zur 1. Auflage | 8 |
| 3 | Vorab | 10 |
| | 3.1 Zur dritten Auflage | 10 |
| | 3.2 Zur zweiten Auflage | 10 |
| | 3.3 Alte und neue Höchstleistung | 10 |
| | 3.4 Die Idee zu diesem Buch | 11 |
| | 3.5 Aufbau und Lesehinweise | 12 |
| | 3.6 Vorwissenschaftliches Management | 14 |
| | 3.7 Höchstleister als Vorbild | 14 |
| | 3.8 Das erste Denkwerkzeug: <i>Blau</i> und <i>Rot</i> | 15 |
| 4 | Taylorismus – Aufstieg und Fall einer genialen Idee | 17 |
| | 4.1 Der Ursprung des Taylorismus | 17 |
| | 4.2 Die Folgen der Globalisierung | 18 |
| | 4.3 Zentrum und Peripherie – Kollaps der Steuerung | 21 |
| | 4.4 Resümee | 23 |
| 5 | Die Vernunft im Unsinn | 24 |
| | 5.1 Die <i>Hinterbühne</i> | 24 |
| | 5.2 Warum das Alte so zäh ist | 25 |
| | 5.3 Der Staat im Staate | 25 |
| | 5.4 Systeme bestehen nicht aus Menschen | 26 |
| | 5.5 Resümee | 27 |
| 6 | Bei hoher Dynamik ist Können wichtiger als Wissen | 28 |
| | 6.1 Wissen und Wahrheit | 28 |
| | 6.2 Können und Talent | 29 |
| | 6.3 Kompetenz | 30 |
| | 6.4 Können als Wettbewerbsvorteil | 30 |
| | 6.5 Höchstleister als Vorbild | 31 |
| | 6.6 Resümee | 32 |
| 7 | Blinde Kostensenkung verbessert nicht die Effizienz | 33 |
| | 7.1 Weniger Verschwendung statt weniger Kosten | 33 |
| | 7.2 Mehr Steuerung heißt weniger Durchblick | 34 |
| | 7.3 Resümee | 34 |
| 8 | Der Erfolg macht gute Kultur – nicht umgekehrt | 36 |
| | 8.1 Was ist Kultur? | 36 |
| | 8.2 Kultur zeigt das Dynamikproblem | 37 |
| | 8.3 Die zwei Aspekte der Unternehmenskultur | 38 |
| | 8.4 Wer Werte fordert, bekommt Heuchelei | 41 |
| | 8.5 Das Problem formaler Befragung | 41 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 8.6 | Kulturbeobachtung | 42 |
| 8.7 | Resümee | 43 |
| 9 | Informationsflut – ein Denkfehler | 44 |
| 9.1 | Information und Daten | 44 |
| 9.2 | Daten töten Information | 45 |
| 9.3 | Resümee | 45 |
| 10 | Interne Anreize reduzieren die die Leistung | 47 |
| 10.1 | Interne Anreize sind Elemente von Steuerung | 47 |
| 10.2 | Warum Höchstleister keine internen Anreize setzen | 47 |
| 10.3 | Belohnung bei Höchstleistern | 50 |
| 10.4 | Wie kluge Unternehmen interne Anreize abschaffen | 50 |
| 10.5 | Resümee | 50 |
| 11 | Kundenorientierung ist gefährlich | 52 |
| 11.1 | Kundenorientierung: ein Experiment | 52 |
| 11.2 | Kunden ignorieren? | 53 |
| 11.3 | Kunde als Medium | 54 |
| 11.4 | Resümee | 55 |
| 12 | Zentral oder dezentral? – eine falsche Frage | 56 |
| 12.1 | Die Wirkung der Dynamik | 56 |
| 12.2 | Die richtige Frage | 57 |
| 12.3 | Höchstleistung als Vorbild | 58 |
| 12.4 | Resümee | 58 |
| 13 | Kaufen oder selbst machen? | 59 |
| 13.1 | Wertschöpfungstiefe | 59 |
| 13.2 | Kern- und Schalenkompetenz | 60 |
| 13.3 | Outsourcing und Einkauf | 60 |
| 13.4 | Höchstleister kaufen? | 61 |
| 13.5 | Die vier Fälle | 62 |
| 13.6 | Resümee | 65 |
| 14 | Vom Tisch zur Tafel – über naive Höchstleister | 66 |
| 14.1 | Der Tisch | 66 |
| 14.2 | Die Tafel | 66 |
| 14.3 | Der erste Seitenwind | 67 |
| 14.4 | Selbstbeschreibung | 68 |
| 14.5 | Resümee | 68 |
| 15 | Dynamikrobustes Projektmanagement | 69 |
| 15.1 | <i>Blaue</i> und <i>rote</i> Anteile | 69 |
| 15.2 | Dualität von Problemen und Projekten | 71 |
| 15.3 | Das Projekt und seine Umgebungen | 73 |
| 15.4 | Das <i>widerständige Nest</i> | 75 |
| 15.5 | Resümee | 79 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 16 | <i>Meisterloge</i> als Talentförderung | 80 |
| | 16.1 Was eine <i>Meisterloge</i> ist und wozu sie gut ist | 81 |
| | 16.2 Elemente einer <i>Meisterloge</i> | 81 |
| | 16.3 Gründung einer <i>Meisterloge</i> | 82 |
| | 16.4 Resümee | 83 |
| 17 | Die Denkwörter | 84 |
| | 17.1 Verzeichnis aller Denkwörter | 84 |
| 18 | Glossar | 90 |
| | 18.1 Vorab | 90 |
| | 18.2 Formales | 90 |
| | 18.3 Verzeichnis der Begriffe und Objekte | 90 |
| 19 | Anhang | 204 |
| | 19.1 Kommentierte Literaturliste | 204 |
| | 19.2 Stimmen zur 1. Auflage des Buches | 208 |
| | 19.3 Verzeichnisse | 220 |
| | 19.4 Stichwortverzeichnis zum Glossar | 220 |
| | 19.5 Die Autoren | 228 |

2 Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist für die Managementliteratur untypisch. Es vereinigt eine gut informierte Theorie mit einer erfahrenen Praxis. Und es verfolgt eine ebenso einfache wie weitreichende These. Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer unterlaufen die erschöpften Diskussionen über Hierarchie versus Teamorganisation, über Organisationsentwicklung versus *Shareholder value*-Modelle oder über Zentralisierung versus Dezentralisierung mit der These, dass eine Unternehmensstruktur so oder so nach dem Prinzip der Unterscheidung von Zentrum und Peripherie funktioniert. Und das hieß bislang: Das Zentrum führt, die Peripherie arbeitet und informiert.

Dieses Modell war immer schon so elegant und einleuchtend, dass man kaum gemerkt hat, wie es sich zu überleben begann. War es den Massenmärkten des Taylorismus wie auf den Leib geschnitten, so erweist es sich in den Kundenmärkten des Toyotismus wie ein Korsett, das nur noch einzwängt und nichts mehr ermöglicht.

Dieses Buch plädiert dafür, das Prinzip beizubehalten, aber die Struktur zu ändern. Jetzt soll es darum gehen, überspitzt formuliert, dass die Peripherie kommuniziert und das Zentrum entscheidet. Oder anders: Die Peripherie generiert das Wissen über den erfolgreichen Umgang mit den Märkten, und die Führung entscheidet, wie dieses Wissen mit den Erwartungen der Kapitalgeber abgeglichen werden kann.

Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Hatte man es bisher mit einer versteckten, so bekommt man es jetzt mit einer offenen Rückkopplungsstruktur zu tun. Tat man bisher alles dafür, die Konflikte unter den Tisch zu kehren, so muss man sie jetzt lustvoll suchen. Aber vor allem: Viel Mühe muss eine Unternehmensorganisation in den Versuch investieren, den Blick im Unternehmen, gebannt von der Spitze der Hierarchie, auf das Prinzip der Unterscheidung von Zentrum und Peripherie zu lenken und dann dafür zu schärfen, dass dieses Prinzip nicht nach dem Muster der Hierarchie, sondern nach dem Muster der Heterarchie, nicht nach dem Muster der Befehlskette, sondern nach dem Muster des Netzwerks funktioniert.

Diese Aufgabe wird dadurch nicht einfacher, sondern eher schwerer, dass dies in der Praxis nichts Neues ist. Denn bisher operierte die Praxis auf klügste Weise im Schatten einer Ideologie der Hierarchie, die darauf hinauslief, das Gegenteil zu behaupten und das Loblied der vertikalen Kommunikation, natürlich eingebettet in die Werte der Aufrichtigkeit, der Offenheit und des Vertrauens, zu singen. Kopf und Mund, wenn man so sagen darf, fielen auf diese Ideologie hinein, Hand und Fuß jedoch waren bei der ganz andersartigen, der ebenso horizontalen wie vernetzten, der ihr Vertrauen nicht verschenkenden, sondern prüfenden Praxis.

Dem vorliegenden Buch gelingt es auf beeindruckende Art und Weise, den Blick für die Praxis zu schärfen, die einst hervorragenden, aber mittlerweile überholten Gründe für die tayloristische Organisation zu benennen und für eine überschaubare Menge an Werten zu plädieren, an denen man sich orientieren kann, wenn man seinem Kopf und seinem Mund die Zeit gönnen will zu lernen, was Hand und Fuß schon wissen. Wir leben ja im Zeitalter der Kommunikation. Aber das bedeutet interessanterweise, dass wir immer weniger auf unser eigenes Reden und Wünschen hereinfließen und uns immer genauer nach unserem eigenen Tun und Lassen erkundigen. Praxis ist das, was man tut, und nicht das, was man sagt.

Die eigentliche Pointe jedoch ist, dass man für eine gute Praxis nicht auf die Theorie verzichtet, sondern für die gute Praxis nach einer besseren Theorie sucht. Für dieses Kunststück bieten die beiden Autoren ein hervorragendes Beispiel, weswegen ich ihnen mit diesem Buch den verdienten Erfolg wünsche. Die Aufmerksamkeit der Peripherie ist ihnen gewiss. Aber auch in den Zentren sollte man ihnen zuhören. Dort hat man es noch nötiger.

Prof. Dr. Dirk Baecker

3 Vorab

3.1 Zur dritten Auflage

Die dritte Auflage wird unterstützt von der ITyX Gruppe¹, der Trägerin des Instituts für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH). Deswegen haben wir uns nun Farbe leisten können. Das ist hilfreich, da wir unserer wichtigsten Unterscheidung inzwischen die Farben *Blau* und *Rot* zugeordnet haben. Mit der Farbe konnten auch die sogenannten „Denkzettel“ aufgenommen werden. Das sind abgeschlossene Kurzbeschreibungen von Denkwerkzeugen, die sich einzeln lesen lassen. Soweit sie thematisch passen, haben wir sie in den Text eingefügt. Die Denkzettel mit neuen Themen finden Sie ab Seite 85. Ein Verzeichnis aller Denkzettel findet sich im Kapitel 17.1 „Verzeichnis aller Denkzettel“, Seite 84. Alle Denkzettel sind auch online auf www.hochstleister.de zu finden. Sie können dort die monatlichen Denkzettel abonnieren. Ansonsten wurde der Text zum Teil erheblich überarbeitet und aktualisiert.

3.2 Zur zweiten Auflage

Fast wöchentlich erscheinen neue Managementratgeber. In denen ist jeweils zu lesen, welche neuen Managementmethoden der bisherigen Praxis überlegen sind. Sie verkaufen sich umso besser, je konkreter die Handlungsempfehlungen sind, die sie enthalten.

Dieses Buch enthält keine Handlungs-, sondern Denkempfehlungen. Gerade deshalb könnte es eine Lektüre sein, die Sie weiterbringt als üblich. Hier geht es nicht um Leistungen, die mit etwas Fleiß und Disziplin jeder erbringen kann, sondern um moderne Höchstleistung in Unternehmen. Dafür gibt es keine Patentrezepte. Aus „Malen nach Zahlen“ folgt kein van Gogh.

3.3 Alte und neue Höchstleistung

Die Merkmale von Höchstleistung haben sich mit der Zeit verändert. Zu Beginn der Industrialisierung, als es noch viele weite und leere Märkte gab und Elektrizität und Dampfmaschinen die Herstellung von Massengütern revolutionierten, war Höchstleistung beinahe gleichbedeutend mit Kostensenkung durch Größe. Die Effizienzgewinne durch Maschinenkraft und Automatisierung waren so groß, dass es vor allem darauf ankam, diese neuen Ressourcen zu nutzen.

¹ ITyX ist ein Softwarehaus. Es entwickelt und vertreibt Systeme auf Basis der sogenannten neuen Künstlichen Intelligenz (nKI).

Dazu mussten die Arbeiter so berechenbar werden wie die Maschinen, die sie bedienten. Um in der Manufaktur Kundenaufträge zu bearbeiten, wurden noch erfahrene Handwerker mit breiter Kompetenz benötigt. Mit der Industrialisierung wurden Kopf- und Handarbeit getrennt. Vom Fabrikarbeiter („Blaukittel“) wurde nur erwartet, die von den „Weißkitteln“ entwickelten Arbeitsanweisungen und Prozesse diszipliniert auszuführen. Kreativität, Intelligenz und Ideen konnte diese Form der Höchstleistung zumindest in der laufenden Wertschöpfung nicht gebrauchen. Sie hätten nur den durchdachten Ablauf gestört.

Fast hundert Jahre lang war diese als Taylorismus bekannte Organisationsform industrieller Wertschöpfung unschlagbar. Das änderte sich erst, als die Märkte enger und damit dynamischer wurden. Jetzt wurden auch in der Wertschöpfung wieder Kreativität und Wendigkeit benötigt, um konkurrieren zu können.

Diese neue Marktsituation bevorzugte Unternehmen die – meist instinktiv oder als Reaktion auf Krisen – dynamikrobuste Strukturen ausprobierten. Wir nennen sie die modernen oder dynamikrobusten Höchstleister. Sie erzeugen heute den Marktdruck, unter dem alle anderen leiden. Sie ergänzen die wissensorientierte Frage „Wie macht man es richtig?“ durch die talentorientierte Frage „Wer von uns kann das?“ Das unterscheidet sie von den tayloristischen Höchstleistern früherer Tage.

3.4 Die Idee zu diesem Buch

Die Autoren dieses Buches beschäftigen sich seit Jahren mit den modernen Höchstleistern. Sie haben viele dieser Unternehmen persönlich untersucht, mit Managern und Mitarbeitern gesprochen. Obwohl an der Oberfläche kein Höchstleister dem anderen gleicht, haben sie schließlich doch gemeinsame Merkmale gefunden. Das ist schwierig, denn diese Unternehmen wissen über die Gründe ihres Erfolgs meist nur wenig oder halten das, was sie vom Durchschnitt unterscheidet, für unwichtige Selbstverständlichkeiten. Ohne hohe, theoriegestützte Abstraktion kommt man ihnen nicht auf die Schliche.

Wer in der Tradition des Taylorismus denken gelernt hat, sucht zunächst nach besonders ausgefeilten Methoden, raffinierten Planungstools oder integrierten EDV-Systemen. In dieser Hinsicht findet man allerdings wenig Spektakuläres. Es gibt viele fast bankrotte Unternehmen, die in diesen Disziplinen beschlagener sind.

Moderne Höchstleister sind „anders anders“. Nicht wie sie handeln, sondern wie sie denken, unterscheidet sie vom Rest. Die aus gestiegener Dynamik resultierenden Probleme lösen sie nicht, indem sie nach „Best Practices“ suchen, sondern indem sie das „Best Thinking“ ihrer Talente nutzen.

Ihre Leistung ist nur möglich, weil sie ihre Talente zur Leistung provozieren. Das hat viele Vorteile und einen gravierenden Nachteil: Sie sind auf ihre Talente angewiesen. Wenn Emil Meier geht, können sie ihn nicht einfach durch Fritz Müller ersetzen. Dann müssen sie ein anderes Talent finden, das die Probleme lösen kann, die bislang Emils Spezialität waren. Und: Weil Emilia, die Neue, ihre eigenen Talente mitbringt, wird sie anders arbeiten als Emil. Das stört aber niemanden, solange die Ergebnisse beim Kunden überzeugen.

Diese Umorientierung von Methoden und Prozessen zu Personen entspringt nicht humanistischer Gesinnung, sondern veränderten wirtschaftlichen Bedingungen, wie sie durch Globalisierung entstanden sind. Ohne die Ursache immer zu verstehen, haben die heutigen Höchstleister akzeptiert, dass das alte Arbeiten immer schlechter funktioniert, und entdeckt, dass das individuelle Können ihrer Mitarbeiter eine konkurrenzstarke Ergänzung geworden ist.

Die Gestalt ihrer Höchstleistung ist stets einzigartig. Sie kann nicht kopiert werden, weil sie an Personen und Umfeld gebunden, also konkret ist. Kein Unternehmen kann sich vom Marktdruck befreien, indem es einen Höchstleister imitiert. Eine Kantine wird kein Gourmettempel, nur weil man dort Rezepte eines Sterne-Kochs benutzt.

Wer sich die besondere Klasse der Höchstleister als Vorbild nehmen möchte, muss sich von ihrer Haltung, ihrem Denken und ihren Gefühlen zu eigenen Ideen provozieren lassen. Das heißt zuerst: die Denkfallen der tayloristischen Managementlehre erkennen, um ihnen aus dem Weg gehen zu können.

3.5 Aufbau und Lesehinweise

Wir haben die Denkwerkzeuge der Höchstleister in vielen Projekten, Seminaren und Vorträgen vorgeführt. Dabei war immer die erste Hürde, dass viele Begriffe anders oder präziser benötigt werden, wenn Höchstleister verstanden werden sollen. Deshalb war dieses Buch ursprünglich nur als Wörterbuch angelegt.

Das Wörterbuch heißt inzwischen Glossar und beginnt auf Seite 90. Vorangestellt haben wir einige Kapitel in denen der Gebrauch der begrifflichen Werkzeuge vorgeführt wird. So wie in Baumärkten neue Werkzeuge oft mit Hilfe von Videos präsentiert werden, um ihren Gebrauch vorzuführen.

Begriffen im Text, die im Glossar erläutert sind, haben wir das Zeichen „“ vorangestellt. Damit der Text nicht mit den Verweiseichen überschwemmt wird, haben wir sie in jedem Kapitel nur bei der ersten Nennung des Begriffes verwendet.

Die Kapitel setzen einander nicht voraus. Sie können also in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Dabei sind einerseits Wiederholungen nicht ganz zu vermeiden. Andererseits gibt es immer wieder Argumente, die sich erst an anderer Stelle, in einem anderen Zusammenhang erschließen. Weil uns immer wieder bestätigt wird, dass es sich lohnt, raten wir zur Geduld.

Der Aufbau der Kapitel ist fast immer gleich. Am Anfang steht eine Selbstverständlichkeit der traditionellen Managementlehre. Zum Beispiel: „Um erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen an den Wünschen ihrer Kunden orientieren.“ Diese Aussage wird dann als Spezialfall für träge Märkte enttarnt. Es wird gezeigt, dass bei hoher Marktdynamik alte Selbstverständlichkeiten zu gefährlichen Irrtümern werden können. Wir hoffen, damit zu zeigen, wie mit den Denkwerkzeugen hinderliche Denkfallen sichtbar gemacht werden können.

Wer sich dem Buch „vorsichtig“ nähern möchte, kann dies über die „Denkzettel“ tun. Das sind abgeschlossene Kurzbeschreibungen der wichtigsten Denkwerkzeuge. Auch sie können in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Sie benötigen nur wenig Vorwissen, nützlich sind die Kapitel 4 und 5.

Die Denkzettel beschreiben meist ein Problem und machen einen Denkvorschlag, der zeigt, in welcher Richtung man nach der Lösung suchen könnte. Sie sind ein praktisches Werkzeug. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein Problem haben, zu dem, einer der Denkzettel passt, können Sie z.B. eine Kopie des Denkkzettels an die Teilnehmer eines Workshops verteilen. Das erleichtert das gemeinsame Nachdenken.

Vielleicht müssen Sie sich an unseren Schreibstil gewöhnen: Wir lieben es knapp. Wenn wir eine treffende Formulierung gefunden haben, wiederholen wir sie nur, wenn es sich nicht vermeiden lässt. Wir rechnen also mit Ihrer Aufmerksamkeit.

Geehrt fühlen wir uns durch das vorangestellte Vorwort von Dirk Baecker. Er ist einer der wichtigen Schüler von Niklas Luhmann, dem leider schon verstorbenen Begründer der funktional orientierten Systemtheorie. Wir benutzen diese Theorie so gut wir können als Denkhintergrund. Wir sind uns bewusst, dass unser Niveau das von gebildeten Laien nicht übersteigt.

Im Anhang finden Sie ab Seite 204 eine kommentierte Literaturliste und ab Seite 208 die „Stimmen zur 1. Auflage des Buches“, einige Kommentare der ersten Leser. Zum Schluss die Verzeichnisse von Abbildungen auf Seite 220 und Denkzetteln auf Seite 84, sowie das Stichwortverzeichnis zum Glossar ab Seite 220.

3.6 Vorwissenschaftliches Management

Die gängige Managementlehre geht von Voraussetzungen aus, die längst nicht mehr gelten. Über Generationen fuhr man gut damit, Managementprobleme mit den Methoden des sogenannten Taylorismus zu bearbeiten. Fast die gesamte Betriebswirtschaftslehre ruht auf diesem Fundament. Diese Denktradition entstand, als die Märkte noch weit und träge waren. Für enge und dynamische Märkte ist die gesteuerte Organisation des Taylorismus keine Lösung, sondern das Problem.

Hohe Dynamik heißt nicht nur schneller und billiger. Damit hätte die Betriebswirtschaftslehre wenig Mühe. Sie hat sehr wirksame Methoden entwickelt, genau dies zu erreichen. Ihre Achillesferse ist der Umgang mit Überraschungen. Die Zukunft ist so überraschungsreich geworden, dass ihre Vorwegnahme für Zwecke der Unternehmenssteuerung nicht mehr in ausreichender Qualität gelingt. So stehen Planung, Budgetierung und Anreizsysteme – die das Rückgrat des Taylorismus bilden – nur im Weg. Derart ihrer Orientierung beraubt, erzeugt die Steuerung statt wertschöpfender Ausrichtung mehr und mehr wertverbrauchenden Unsinn. Irgendwann ist die Ertragslage so schlecht, dass als letzte Rettung nur noch radikale Sparmaßnahmen und Massenentlassungen in Betracht kommen.

Das erinnert an die vorwissenschaftliche Medizin des Mittelalters, die mit „Schröpfen“, „Aderlass“ und vor allem mit dem Glauben auskommen musste.

3.7 Höchstleister als Vorbild

Das Vorbild der Höchstleister kann nur als Provokation für das eigene Denken benutzt werden. Kopieren geht nicht. Damit die Provokation nützlich wird, müssen nicht nur Unterschiede, sondern auch deren Hintergrund verstanden sein. Das verstehen wir als moderne Beratung: Voraussetzungen schaffen, damit die Höchstleister zum Vorbild genommen werden können.

Im Kontext hoher Dynamik sind Handlungsempfehlungen alter Schule nur noch albern. Beratung muss heute das liefern, was ein Unternehmen nur schwer selbst herstellen kann: Werkzeuge für problemlösendes Denken. Deshalb haben wir versucht, die „Denkwerkzeuge“ zu entwickeln, mit denen man dynamikrobuste Höchstleister verstehen kann. Die Basis dieser Werkzeuge sind begriffliche Unterscheidungen. Im Folgenden beschreiben wir als erstes Beispiel die Unterscheidung lebendig und tot. Beachten Sie dabei, dass wir in unseren Grafiken Lebendiges stets *rot* und Totes stets *blau* darstellen.

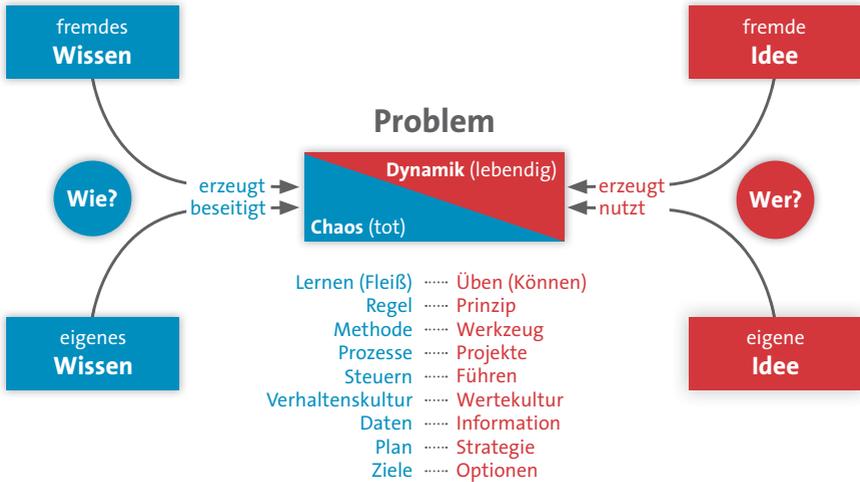
3.8 Das erste Denkwerkzeug: *Blau* und *Rot*

Es ist banal, aber zum Einstieg wichtig: Wir unterscheiden, um Zusammenhänge zu beschreiben. Wo man keinen Unterschied bemerkt, sieht man auch keinen Zusammenhang. Sie werden merken: Unterscheidungen sind nicht objektiv gegeben. Sie werden vom Beobachter gewählt und machen, je nach Wahl, andere Zusammenhänge sichtbar. Weil wir uns für neue Zusammenhänge interessieren, müssen wir neue Unterscheidungen machen.

Für dynamikrobuste Höchstleistung ist die wichtigste Unterscheidung: „lebendig und tot“ beziehungsweise *rot* und *blau*. Mit *Rot* bezeichnen wir den lebendigen, dynamikrobusten Anteil einer Unternehmensfunktion, mit *Blau* den jeweils formalen und toten. *Rote* Funktionen können nur von Menschen erfüllt werden, *blaue* auch von Maschinen. Bei tayloristischer Massenfertigung bestimmt das *Blaue* die Konkurrenzkraft, bei dynamikrobuster Wertschöpfung das *Rote*.¹

Weil als Nächstes ein Denkkarte folgt, bietet es sich hier an, ihren Gebrauch zu erklären. Die Unterscheidung zwischen *Rot* und *Blau* führt zu einer weiteren: der Unterscheidung zwischen Dynamik und Chaos. Beides ist eine Form von Durcheinander, das zunächst gleich aussieht. Wer die Unterscheidung zwischen *rot* und *blau* benutzt, kann sehen, dass das Durcheinander aus sehr unterschiedlichen Gründen entsteht: einmal, weil Wissen fehlt, und einmal, weil Ideen lästig werden. Damit diese ungewohnte Unterscheidung im Denken präsent bleibt, kann man beim Problemlösen gelegentlich auf diesen Denkkarte schauen.

¹ Siehe Denkkarte 1 „**Chaos und Dynamik** – die Unterscheidung von *Blau* und *Rot*“, Seite 16



Die Organisation eines Unternehmens hat den Zweck, Probleme zu lösen. Probleme sind nicht ignorierbare Ereignisse. Sie haben verschiedene Ursachen und verschiedenen Charakter.

Der erste Problemtyp entsteht durch Unwissenheit. Wer die Betriebsanleitung einer Maschine nicht kennt, wird überrascht. Das lässt sich durch Lernen oder Zukauf von Wissen vermeiden.

Der zweite Problemtyp entsteht durch Ideen, meist Ideen eines Konkurrenten. Wissen nutzt da wenig. Das einzige, was jetzt hilft, sind eigene Ideen. Die erhält man nur von Menschen, die in solchen Situationen kreativ werden und so Dynamik bewältigen können. Wir nennen sie Talente.

Im ersten Fall steht also die Frage „Wie geht es?“ im Vordergrund, im zweiten die Frage „Wer kann es schaffen?“

Chaos entsteht durch Mangel an Wissen, Dynamik durch Ideen – ein wichtiger Unterschied.

Aus Gewohnheit versuchen die meisten Unternehmen, beiden Typen von Überraschung durch Wissen zu begegnen. Weil bei Dynamikproblemen die Wirkung ausbleibt, wird immer mehr Wissen produziert. Resultat sind geschwollene, entzündete Prozesse ohne Chance, mit dynamischen Störungen fertig zu werden. Das nennen wir eine „Havarie“.

Höchstleister schützen ihre *blauen* Prozesse vor *roter* Dynamik, indem sie Talente in ihre Abläufe integrieren. Das macht sie schlank und dynamikrobust.

4 Taylorismus – Aufstieg und Fall einer genialen Idee

4.1 Der Ursprung des Taylorismus

Die Ursachen der charakteristischen Merkmale moderner, dynamikrobuster Höchstleistung sind Veränderungen in der Marktumgebung von Unternehmen. Dazu müssen wir zunächst auf ihren historischen Vorläufer, den Taylorismus, eingehen. Der aus einer Quäkerfamilie stammende amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) gilt als Begründer der modernen Arbeitswissenschaft und als Schöpfer eines der erfolgreichsten Konzepte industrieller Fertigung, des sogenannten Taylorismus.

Zu Taylors Zeiten war der vorherrschende Organisationstyp für Produktionsunternehmen die Manufaktur: In ihr arbeiteten qualifizierte Handwerksmeister mit ihren Gesellen, eigenen Methoden und Werkzeugen. Die Manufaktur war ein Organisationstyp, der durch seine hohe Komplexität an lokal begrenzte dynamische Märkte gut angepasst war. Wie heute erforderten diese Märkte hohe Flexibilität der konkurrierenden Unternehmen. Billige Massenproduktion für große Märkte war noch kein Thema. Der Transport über große Entfernungen war noch zu teuer.

Am Ende des 19. Jahrhunderts wurde das anders. Durch billige Transportmöglichkeiten wie Eisenbahn und Dampfschiff entstanden große, träge Märkte. Sie saugten die billigen Massengüter auf wie der Wüstenboden die Regentropfen. Für diese neuen Märkte war die Manufaktur unnötig komplex, also den damals neuen Taylor-Strukturen unterlegen. Taylor präsentierte ein Konzept, das den Horizont der üblichen technologisch basierten Strategien zur Produktivitätssteigerung sprengte. Seine Idee war, das Können der Meister in der Manufaktur durch wissenschaftlich erworbenes Wissen der Ingenieure zu ersetzen. Im Bereich der Organisation von Arbeit war das eine epochenmachende Innovation. Er nannte fünf Schritte für seine Vorgehensweise:

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

Kurz: Nicht mehr der qualifizierte Werker gestaltet seine Arbeit, sondern der „Wissenschaftler“ tut das für ihn. Er erforscht die Arbeitsweise der Besten und leitet daraus einen optimalen Arbeitsablauf für alle ab. Dieses tayloristische Kernprinzip des „Best Practice“ gilt bis heute als modern und ist immer noch weit verbreitet.

Das Verblüffende und Geniale an Taylors Idee war, dass bei trägen Massenmärkten die Produktivität steigt, wenn menschliche Fähigkeiten wie Intelligenz, Phantasie und Initiative stillgelegt werden. Wir sagen heute: Taylor reduzierte die überflüssig gewordene Komplexität der Manufaktur auf ein Niveau, das zu den trägen Massenmärkten passte.

Basis dieses enormen Erfolges ist nicht menschenverachtende Unterdrückung, sondern im Gegenteil ein bis heute wirksamer sozialer Konsens. Er lautet: „Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps.“ Oder anders: Wenn ein Arbeiter für acht Stunden am Tag auf seine Bürgerrechte verzichtet, entsteht für den Rest des Tages gut finanzierte „Freizeit“, in der mehr Menschenwürde realisiert werden kann als vorher. Obwohl der 8-Stunden-Tag, der höhere Lohn und die menschenwürdige Freizeit zur Idee von Taylor gehörten, mussten diese Elemente immer wieder durch harte Arbeitskämpfe realisiert werden.

Die tayloristische Arbeitsorganisation steigerte die Produktivität innerhalb von zwei Generationen um das Hundertfache. Taylorismus war die Höchstleistung dieser Zeit.

4.2 Die Folgen der Globalisierung

1991 erschien die heute berühmte Womack/Jones-Studie zur Zukunft der Automobilwirtschaft. Zum ersten Mal wurde publik, dass sich die Situation geändert hatte. „Marktdruck“, nicht nur aus Japan, wurde zum dominierenden Lebensgefühl tayloristischer Unternehmen. Die Globalisierung fast aller wichtigen Märkte blieb aber als Grund für die neue Situation verborgen. Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließlich global, ist seine Ausbreitung zu Ende. Es wird eng, weil sich die Marktteilnehmer nicht mehr ausweichen können. Mit der Globalisierung von bisher lokalen Märkten wird meist die Vorstellung von wachsender Weite verbunden. Internationale Logistik über große Entfernungen, Mehrsprachigkeit oder weltweit vernetzte EDV sind typische Themen. Hier ist aber ein anderer Aspekt wichtig, er kann auch im Biologielabor beobachtet werden: Wenn eine wachsende Population verschiedener Mikroben den Nährboden einer Petrischale schließlich ganz bedeckt, wird es eng. Die Lebensbedingungen verändern sich. Plötzlich sind die giftigen den schnell wachsenden Pilzen überlegen. Sie erobern neuen Lebensraum, weil es eng ist.¹

¹ Siehe Bild 1 „Dynamik durch Enge“, Seite 19

Pilzwachstum in der Petrischale

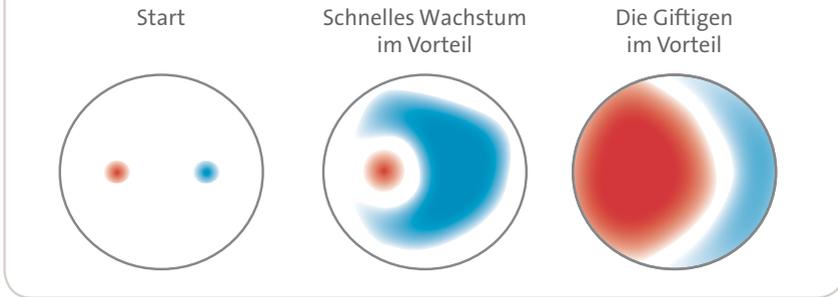


Bild 1: Dynamik durch Enge

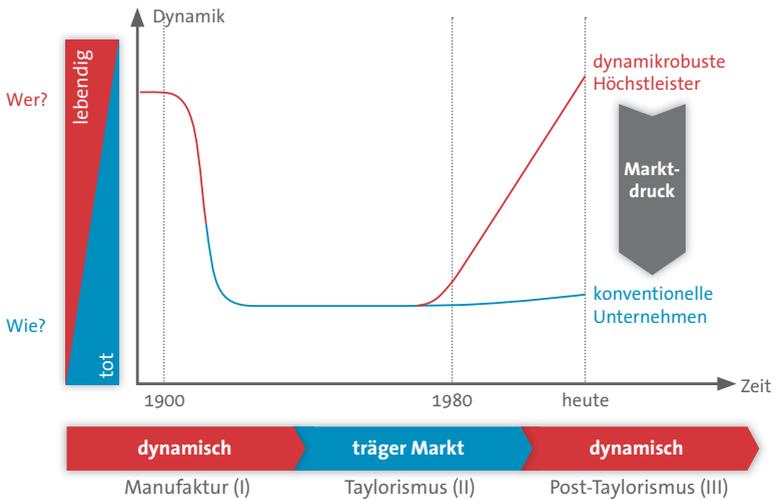
Zunächst sind die schnellwachsenden Pilze im Vorteil. Sie füllen den leeren Raum. Sobald es aber eng wird, sind die giftigen Pilze (rot) im Vorteil.

Die Enge verändert die Lebensbedingungen der Konkurrenten. Im „globalen Käfig“ ist kreative Wendigkeit, also Dynamik, wichtiger als Größe und minimale Kosten. Überraschung wird zur taktischen Waffe. Wer seine Wettbewerber mit einer guten Idee (zum Beispiel einem neuen Produkt) auf dem falschen Fuß erwischt, gewinnt zu deren Lasten Marktanteile.

Den Marktdruck erzeugen in diesem Umfeld flexible Unternehmen, die ihre Konkurrenten ständig mit Ideen oder anderen Überraschungen belästigen, selbst aber gegen Überraschungen robust sind. Marktdruck wird oft auch als Preis-, Termin- oder Kundendruck bezeichnet. Das verleitet zu dem Irrtum, Marktdruck sei das gemeinsame Schicksal aller. Es wird übersehen, dass Marktdruck nur von anderen Unternehmen stammen kann – von Unternehmen, die etwas besser können als das eigene. Das war schon immer so. Nur sind heute die Qualitätskriterien andere. Marktdruck stammt heute von dynamikrobusten Unternehmen. Wir nennen sie Höchstleister. Unternehmen, die an den gewohnten Spielregeln festhalten, geraten in gefährliche Bedrängnis.

Der nachfolgende Denzkettel beschreibt den historischen Verlauf von Absenkung und Wiederanstieg der Dynamik von Unternehmen und Marktumgebung.²

² Siehe Denzkettel 2, „Die Taylorwanne – das Ab und Auf der Dynamik“, Seite 20



Die Grafik zeigt den groben historischen Verlauf der Marktdynamik und die jeweils dominierenden Produktionstypen.

(I) Bis etwa 1900 sind die Transportkosten so hoch, dass die meisten Märkte nur eine geringe Reichweite haben. Sie sind lokal und damit eng. Die Konkurrenten können einander nicht ausweichen. Dieser direkte Kontakt erzwingt Kreativität und erzeugt Dynamik. Die dominierende Form der Wertschöpfung ist die industrielle Manufaktur. Sie ist flexibel, kundenorientiert und innovativ.

(II) Besonders durch technische Innovation reduzieren sich schließlich Tausch- und Transportkosten. Neue große Massenmärkte mit hoher Kaufkraft breiten sich schnell aus. Der Konkurrent stört kaum, und wenn, kann man ihm ausweichen. Die Märkte werden weit und träge. Die Kreativität der Unternehmen wendet sich nach innen, auf Produkte, Prozesse und Kosten. Die kundenorientierte Flexibilität der Manufaktur ist jetzt nutzlos. Frederick Taylor entwickelt den theoretischen Hintergrund für eine Wertschöpfung, die zu den neuen Märkten passt, den sogenannten Taylorismus. Nicht mehr das Können der Werker (Wer?) ist die Basis, sondern die Wissenschaft (Wie?). Henry Ford ist einer der ersten, der dies spektakulär nutzt. Die neue Produktion ist dynamikempfindlich, was in den trägen Märkten aber nicht auffällt. Die industrielle Produktivität steigt auf das Hundertfache in nur zwei Generationen.

(III) Schließlich aber stoßen die meisten Märkte an ihre globale Grenze. Das Wachstum in der Fläche ist abrupt zu Ende. Erneut wird es eng und dynamisch. In Japan sind die verlorenen Tugenden der Manufaktur noch lebendig. Dort entsteht die neue Wertschöpfung. Als erstes Unternehmen verbindet Toyota die Flexibilität der Manufaktur mit der Kostenorientierung des Taylorismus zu einer dynamikrobusten Massenfertigung. Sie passt perfekt zur Dynamik moderner Massenmärkte. Heute gibt es diese neuen Höchstleister überall auf der Welt. Sie sind immer noch die Minderheit. Sie erzeugen aber den Marktdruck für die tayloristischen Nachzügler. Diese beschränken ihre Anstrengungen nur auf Methoden, Prozesse und Kosten und verschwenden damit die Innovationskraft ihrer Talente. Mit Höchstleistern als Vorbild ließe sich das ändern.

4.3 Zentrum und Peripherie – Kollaps der Steuerung

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie die hohe Dynamik moderner Märkte auf tayloristische Unternehmen wirkt.

Jedes Unternehmen hat sich mindestens bezüglich zweier Zwänge zu bewähren: Diese beiden Zwänge sind der Markt und die Gewinnerwartung der Kapitalgeber. In träger Umgebung wirken beide Zwänge auf das Zentrum. Die Zeit reicht aus, um auch die peripher wirkenden Marktzwänge an zentrale Stellen „durchzuleiten“ und dort in Steuerungsimpulse an die Peripherie zu übersetzen.

Mit wachsender Dynamik muss viel schneller reagiert werden. Der Umweg über die Zentrale dauert jetzt zu lange. Die entsprechenden Probleme müssen direkt in der Peripherie, ohne das Zentrum, bearbeitet werden. Wo Probleme gelöst werden, wächst Beurteilungs- und Handlungskompetenz. So entsteht neben dem Kompetenzbereich Zentrum eine Vielfalt dezentraler Kompetenz – die Peripherie. Zumindest operativ wird die Peripherie klüger als das Zentrum. Kunden in dynamischen Märkten bevorzugen Unternehmen mit peripherer Kompetenz, da diese schneller und flexibler sind. So wird diese Kompetenz zum Konkurrenzkriterium.

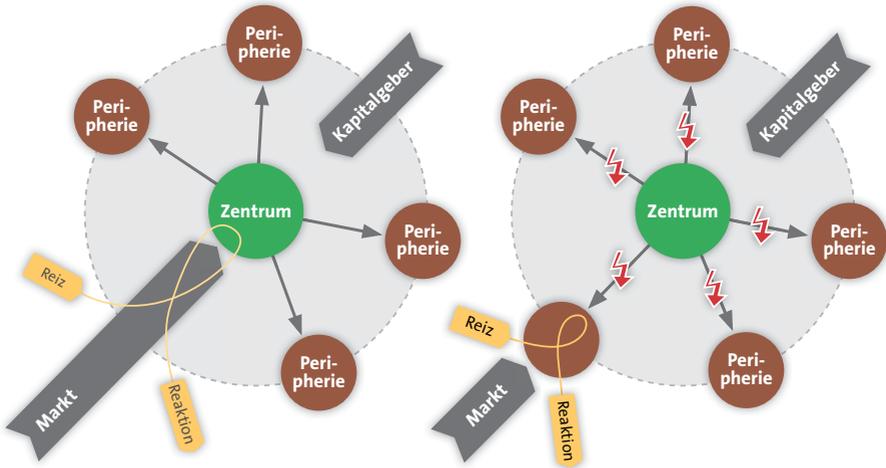
Im Unternehmen hat die Kompetenz der Peripherie nur eine geringe kommunikative Reichweite. Außerhalb ihrer Grenzen wird ihr Wissen zur Meinung unter vielen. Es steht daher für die Herstellung von Entscheidungen im Zentrum nicht zur Verfügung. Damit gerät die zentrale Steuerung in Bedrängnis.

Steuerung ist die Übertragung von Wissen, setzt also ein Wissensgefälle voraus. Nur wer etwas besser weiß, kann dem, der es nicht weiß, sinnvolle Handlungsanweisungen geben. Wenn die steigende Beurteilungs- und Handlungskompetenz der Peripherie das Wissensgefälle zwischen Zentrum und Peripherie aufhebt, kollabiert die Steuerung.

Für konventionelle Organisation ist dies eine lebensgefährliche Bedrohung. Besonders dann, wenn das Zentrum bis an die Grenze eigener Erschöpfung versucht, die Steuerung zu „reparieren“. Das kann natürlich nichts werden, weil ja nichts kaputt ist. Diese sinnlose Anstrengung verbraucht die Energie des Zentrums, die dringend für Führung und Innovation gebraucht würde. So steigen die Kosten, und die Konkurrenzkraft nimmt ab. Die aufgeblähte, aber nutzlose Steuerung wird zum lebensbedrohenden Parasiten.

Höchstleister ergänzen die Steuerung durch Führung. Die Führung übernimmt die dynamischen Anteile des Managements. Dadurch wird die Steuerung entlastet. Sie wird nur noch dort eingesetzt, wo das Zentrum noch einen Wissensvorsprung hat. Die Steuerung wird zu einer wichtigen Nebensache.¹

¹ Siehe Denkkzettel 17 „**Steuerung und Führung** – die zwei Seiten des Managements“, Seite 140



Bei hoher Dynamik wirken die Reize des Marktes nur noch auf die Peripherie. Das Zentrum verliert seinen Kompetenzvorsprung. Die Steuerung kollabiert.

Der Erfolg eines Unternehmens ergibt sich aus zwei externen Kriterien, dem Markt (Konkurrenten und Kunden) und den Kapitalgebern. Wir nutzen dies, um Unternehmen mit der Unterscheidung Zentrum/Peripherie zu beschreiben. Damit werden Dynamikprobleme sichtbar, die mit der gewohnten Unterscheidung Aufbau- und Ablauf-Organisation unsichtbar bleiben.

Zentrum nennen wir alle Tätigkeiten im Unternehmen, die sich mit den Interessen der Kapitalgeber auseinandersetzen. Alle Tätigkeiten, die mit den Anforderungen des Marktes wertschöpfend umgehen, nennen wir **Peripherie**. Wichtig: Es geht um Tätigkeiten, nicht um Menschen oder Orte. Vorstand und Zentrale sind nicht gleich Zentrum, die Werker in den Niederlassungen sind nicht gleich Peripherie.

Früher, in träger Umgebung, konnte das Zentrum auch die Anforderungen des Marktes bearbeiten. Die Peripherie reagierte darauf nur indirekt über das steuernde Zentrum.

Heute, bei hoher Dynamik, bleibt weniger Zeit, Probleme der Wertschöpfung zu lösen. Sie müssen ohne Umwege dort gelöst werden, wo sie entstehen – in der Peripherie. Da das Zentrum nicht mehr beteiligt ist, verliert es seine operative Kompetenz. Jetzt kann es kaum noch nützliche Anweisungen geben. Wir sagen: Durch die Dynamik kollabiert die Steuerung.

Weil das Zentrum die Ursache nicht sieht, verrennt es sich in dem aussichtslosen Versuch, die Steuerung zu „reparieren“. Damit ist es so hoffnungslos überlastet, dass seine nicht delegierbare Arbeit (Strategie und Innovation) liegen bleibt. Die Organisation verblödet trotz reichlich vorhandener Intelligenz.

Wo Dynamik dominiert, schalten Höchstleister von Steuerung auf Führung um. An die Peripherie werden nicht nur steuernde Anweisungen verteilt, sondern Probleme. Anschließend werden die Lösungen eingesammelt. Damit nehmen Höchstleister die neue dezentrale Kompetenz in Gebrauch, ohne sie steuern zu müssen. Das funktioniert nur, wenn die Führung hohes Ansehen genießt. Nicht bessere Steuerung, sondern dieses Ansehen ist heute das zu lösende Problem.

4.4 Resümee

Wir werden oft gefragt, wie das nun gehe, eine tayloristische Organisation in einen Höchstleister zu verwandeln. Das ist, mit Verlaub, eine falsche Frage. Jede Antwort darauf wäre auch falsch.

Höchstleistung kann nicht „von außen“ über Methoden und Berater ins Unternehmen hineingetragen werden. Sie ist schon drin. Weil sie aber in der vergangenen tayloristischen Periode empfindlich gestört hätte, ist sie „ruhig gestellt“. Höchstleistung ist ein betäubter Riese, heute würde es wieder nützen, ihn aufzuwecken.

Aufgeweckt wird die Höchstleistung immer von einem talentierten Köhner, der die Organisation mit seinen Ideen irritieren kann. Wenn ein solches Führungstalent wirksam wird, entwickelt sich die Höchstleistung – sogar gegen Widerstand.

Ohne diesen Visionär sollte man die Finger davon lassen. Es reicht völlig, sich die Höchstleister als Provokation zu nehmen, die eigenen Probleme besser, billiger und schneller zu lösen. Das macht noch keinen Höchstleister, ist aber besser als immer wieder mehr vom Gleichen.

Höchstleistung ist kein Ziel, das man anstreben könnte, sondern die Wirkung einer Resonanz zwischen einem Talent und „seinen“ Leuten.