

Business Reframing

Übersicht

- ZIEL DES BUCHES:
 - Den heutigen ökonomischen Problemen mit völlig neuem Denken zu begegnen.
- AUTOR:
WOLFGANG BERGER, gelernter Philosoph, Manager und Professor für Betriebswirtschaftslehre.
- NUTZWERT:
Sehr hoch! Das Buch könnte einen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft einleiten.
- ZIELGRUPPE:
Unternehmer, leitende Angestellte, Berater, Politiker, Gewerkschaftler.
- LESBARKEIT:
Sehr gut. Eine oft vergnügliche Lektüre; der Autor versteht sich aufs Geschichtenerzählen.
231 Seiten.
- EMPFEHLUNG:
Pflichtlektüre für alle, die in Wirtschaft und Gesellschaft Verantwortung tragen.
- VERLAG:
Gabler 1998,
- ISBN 3-409-28895-3, DM 39,00.

1. Einführung

Inhalt in Kurzform:

- Das Buch setzt sich kritisch mit der heutigen Wirtschaftspraxis auseinander und zeigt die Gefahren für Mensch und Unternehmen, wenn einfach "wie bisher" weitergemacht wird.
- Marktkräfte können - wenn sie sich verselbständigen - zerstörerisch wirken. Wer dies erkennt und in seine Unternehmensführung einbaut, wird verantwortungsbewußter mit ihnen umgehen.
- Sachkonflikte in Unternehmen sind oft nur getarnte menschliche Reibung und wirken destruktiv. Der Autor gibt konkrete Hinweise, wie Unternehmen menschlicher und gleichzeitig ökonomisch effizienter organisiert und geführt werden können.

Inhaltlicher Aufbau:

TEIL 1

beschäftigt sich mit der Unsitte und Wirkung der jährlich wechselnden Managementmoden, die Unternehmen krank machen.

TEIL 2

beschreibt die Entlarvung der schädlichen und gleichzeitig ineffizienten Arbeitsweise von Unternehmen, die aus schließlich "am Markt" orientiert ist und alle Ressourcen hemmungslos ausbeutet.

TEIL 3

zeigt Menschliches Verhalten im Unternehmen, das entgegen der verfolgten Absicht Leistung verhindert.

TEIL 4

erklärt wie wirklich Leistung im Unternehmen erwächst: wenn Führung und Mitarbeiter durch sog. "neuronale Felder" auf einer Wellenlänge funken und gemeinsam die Welt verändern.

2.BUCHINHALT

Einleitung

Ein Jungmanager ehrgeizig und karrierehungrig, sitzt vor seinem Vorstandsmitglied und berichtet ihm eifrig von seinen Großtaten. So trägt es sich wohl täglich in vielen Großfirmen zu; doch die Situation hier ist ohne Beispiel: Der Vorstand, etwa 45 Jahre alt, ist schwer krank und vom Tode gezeichnet. Obschon von diesem Anblick bis ins Mark getroffen, spult der junge Mann sein Programm ab, bis irgendwann die Realität der Situation sein Bewußtsein erreicht und er verstummt. Der todkranke Vorgesetzte sieht ihn lange an und fragt: "Haben Sie darüber nachgedacht, wer Sie sein werden, nachdem Sie diese Ideen umgesetzt haben?" Diese Frage bringt das Werteverständnis des Karrieristen ins Wanken und zwingt ihn, die existentielle Dimension seines Handelns zu bedenken und daraus Konsequenzen zu ziehen. Jahre später schreibt er das Buch "Business Reframing "; er heißt Wolfgang Berger.

Teil 1: Unternehmen werden krank gemacht

Das Wort "Management" geht auf das lateinische "manum agere" zurück, was soviel heißt, wie jemanden an der Hand führen". Was sagt uns das? Die Führung (Subjekt) führt das Unternehmen, die Mitarbeiter (Objekt) an der Hand. Daraus resultiert natürlich ein hoher Anspruch an die Manager: Sie müssen am Ende immer wissen, was für das Unternehmen richtig ist. Dagegen steht die Alltagserfahrung im Management, "daß wir nicht die Wirkungen erzielen, die wir beabsichtigt haben; daß die Dinge uns entgleiten; daß wir die Kontrolle über das verlieren, was geschieht". Kein Wunder, daß die von ständiger Unsicherheit geplagten Führungskräfte sich nach "Krücken" umsehen, die es ihnen erlauben, auf diesem unsicheren Terrain zu gehen, ja die so perfekt sein sollen, daß man damit gar tanzen kann. Von diesem Bedürfnis lebt die Beratungsindustrie und erfindet jährlich neue Managementkonzepte:

- 1989: Gemeinkostenwertanalyse und Management-Kybernetik.
- 1990: Leanproduction und Chaos-Management.
- 1991: Lernende Organisation, Just in time, Kaizen.
- 1992: Zen-Management, Systemisches Management, Evolutionäres Management, Liberation Management.
- 1993: Reengineering, Komplementäres Management und Total Quality Management.
- 1994: Fraktale Organisation, Visionäres Management.
- 1995: Empowerment, Dialogmanagement.
- 1996: Generatives Management, Coopetition und Change Management.
- 1997: Human Performance Management und Wissensmanagement.
- 1998: Simulationsmanagement und Complexity-Management

Die Berater verstehen meistens ihr Handwerk und viele Unternehmensleitungen haben Sorge, daß die Konkurrenz ihnen davonläuft, wenn sie sich diesen (modeähnlichen) Entwicklungen verweigern.

Ganz davon abgesehen, daß sich auf attraktive "Rezepte" (über deren Wirkung damit noch nichts gesagt ist) Heerscharen von Nachahmern stürzen, was den Grenznutzen sehr klein hält und dafür sorgt, daß eigentlich nur der Pionier etwas davon hat, haben diese "Managementmethoden" gewaltige Nachteile:

- Sie schaffen ein Maß an Komplexität, das Unternehmen schwer führbar macht.
- Sie wirbeln Unternehmen, Institutionen und Organisationen durcheinander, verunsichern ihre Mitarbeiter und setzen die Führungskräfte einem Druck aus, der an Selbstzerfleischung grenzt.
- Sie begründen eine langfristige Abhängigkeit von der Gutachter? und Beraterzunft und erfüllen damit wohl ihren tieferen Zweck.

Der Weg da raus ist eigentlich nicht schwer und steht jedem Unternehmen offen - er ist nur schmerzhaft: Es bedarf eines grundsätzlichen Umdenkens, eines Paradigmenwechsels. "Von einem Managementparadigma abfallen heißt, das was ein Manager tut, nicht mehr zu tun." Es ist also mit Abwehr zu rechnen, auch bei uns Lesern - schreiten wir dennoch mutig voran.

Teil 2: Mythos Markt

Reframing ist ein Begriff aus der NLP (Neuro Linguistische Programmierung) und heißt soviel wie die Wirklichkeit dadurch neu zu sehen, indem man sie in einen anderen Rahmen einordnet. Der Autor läßt sich nicht lumpen und überschreibt ein zentrales Kapitel schlicht: "Unternehmen sind nicht für den Markt da." Der ökonomisch vorgebildete Leser hält die Luft an: Ja wofür dann in aller Welt?"

"Markt" ist ein symbolbeladenes Wort:

"Marktwirtschaft" steht für das "überlegene" Wirtschaftssystem der "freien Welt", die deutsche Variante "Soziale Marktwirtschaft" ist das Kennzeichen für das "Wirtschaftswunder". Was aber steht hinter den Mythen? Die Sprache gibt uns Fingerzeige: Erfolg im Markt erfordert Konkurrenzkämpfe, Werbefeldzüge, Preiskriege, die Eroberung von Marktanteilen mittels schlagkräftiger Organisationen lauter militärische Ausdrücke, die überschwappen in die Betriebe und dort Nahkampfsituationen bezeichnen: Äste werden abgesägt oder Stuhlbeine, Kollegen werden unschädlich gemacht, man geht in Deckung oder über Leichen und mancher hat sogar Leichen im Keller:

Die Sprachbeispiele zeigen übliche Verhaltensmuster im Markt und in Unternehmen; dahinter steht die Überzeugung, daß das, was einer gewinnt, ein anderer verlieren muß. Unser genetische Code enthält solche Programme: "Was tun Sie als Jäger, mit Pfeil und Bogen bewaffnet, wenn sich im Gebüsch etwas bewegt? Ist es ein Bär? Gelingt es Ihnen das Tier mit einem ersten Schuß kampfunfähig zu bekommen, sind Sie gerettet und Ihre Sippe wird satt. Gelingt es Ihnen nicht, läuft das Spiel umgekehrt.

Auch der Bär möchte überleben und seiner Sippe Menschenfleisch zum Abendessen bringen. Einer siegt, ein anderer wird besiegt. Immer geht es dem Besiegten schlecht. Manchmal aber geht es auch dem Sieger schlecht, weil er verletzt ist oder alles für den Sieg eingesetzt hat. Das gilt auch für Auseinandersetzungen in der Wirtschaft:

- "Bei einem innerbetrieblichen Arbeitskampf gibt es, wenn er bis zur Durchsetzung der einen oder anderen Position ausgetragen wird, einen Verlierer, dem das Rückgrat gebrochen, der faktisch versklavt ist. Mit Verlierern aber kann eine Unternehmensleitung keine großen Projekte angehen, keine Stärke im Wettbewerb entwickeln, keine Zukunft gestalten."
- Alle Ressourcen - menschliche und natürliche - müssen hemmungslos ausgebeutet werden, wenn wir es nicht tun, tut es die Konkurrenz. Daß dabei auf Dauer Lebensgrundlagen und damit auch die Basis künftiger wirtschaftlicher Erfolge zerstört werden, kann im Kampfesstreß nicht mehr wahrgenommen werden.

Nicht selten werden Siege auch im ökonomischen Raum deswegen für die Sieger gefährlich. Hinzu kommt: Häufig werden durch Kämpfe Unbeteiligte geschädigt (z.B. durch Streikfolgen), "die mit der Auseinandersetzung gar nichts zu tun haben, die sich heraushalten möchten, das aber nicht immer können". Diese Schäden nennt die Nationalökonomie "negative externe Effekte". Saldiert man Nutzen und Schäden des Kampfgetümmels, kommt auf jeden Fall ein dickes Minus heraus.

Dabei fing alles so gut an: Wettbewerb hieß das magische Wort, das den Wesenskern marktwirtschaftlicher Gesellschaften ausmachen sollte.

"Im Gegensatz zum Kampf, der grundsätzlich schlecht ist, weil er negative externe Effekte auslöst, ist Wettbewerb grundsätzlich gut, weil er positive externe Effekte produziert."

Wettbewerber, die alle nur ihren eigenen Vorteil suchen, müssen ihren Kunden niedrigere Preise, höhere Qualität, bessere Produkte, kürzere Lieferzeiten, wirksamere Problemlösungen, kompetenteren Service oder freundlichere Gesichter bieten, wenn sie diesen Vorteil finden wollen.

Den Kunden ist der Ausgang des Wettstreits egal; sie profitieren vom Wettbewerb; sie sind die unbeteiligten "lachenden Dritten".

Die segensreichen Wirkungen des Wettbewerbs entstehen natürlich nur dann, wenn eine Vielzahl von Wettbewerbern eine Vielzahl von Kunden umwirbt. Um die eigenen Chancen zu verbessern, tendieren viele Wettbewerber aber leider dahin, größer als ihre Konkurrenten zu werden. Wer mehr durchsetzt, hat niedrigere Stückkosten. Außerdem gilt: "Wenn ich der erste und schnellste bin, besetze ich die

strategischen Felder, setze die Maßstäbe, definiere die Regeln, präge die Gewohnheiten, diktiere die Preise und überlasse den Nachzüglern die Brotsamen. Daraus folgt die unternehmerische Binsenweisheit "Wachsen oder untergehen".

Auf der Ebene der Unternehmen leitet sich daraus das Ziel der Marktbeherrschung ab, nicht das der Marktbedienung. Das ist der Grund für die hektischen Firmenfusionen unter der magischen Maxime "Globalisierung" - mit erheblichen Opfern schon auf der Ebene der Akteure: "Von 100 (Fusions-)Projekten scheitern je nach Gegebenheiten zwischen 55 und 86. Scheitern bedeutet nicht allein unerfüllte Gewinnerwartungen, sondern auch die Vernichtung von Arbeitsplätzen und Steuerquellen.

Globale Strategien opfern die Belegschaften, wo die Standortfaktoren nicht gut sind. Eine Fremd- und Innenfinanzierung dieser Strategien opfert die Kapitaleigner und enteignet sie schleichend."

Unternehmen dem Markt unterzuordnen, wirkt auf lange Sicht zerstörerisch - für immer mehr einzelne Betriebe und am Schluss für das ganze System. Berger sagt realistisch: "Sport ist nicht für Medaillen da, Kunst ist nicht für Auktionen da, und Unternehmen sind nicht für den Markt da." Verantwortungsbewußte Unternehmer handeln aus einer persönlichen Vision von einer besseren Welt heraus und steigen aus den Mechanismen der Zerstörung aus. So führen sie ihre Unternehmen auf anderen Wegen, als die gängigen Moden ihnen antragen, zu dauerhaftem Erfolg.

"Unternehmerisches Blühen und Gedeihen entspringt nicht aus wirtschaftlichem Wachstum, sondern aus menschlichem Wachstum. Die einzige Aufgabe der Unternehmen ist es, Menschen die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung zu verschaffen."

Teil 3: Menschen im Unternehmen

Wer heute die Managementliteratur liest oder entsprechende Seminare besucht, dem wird die Personalarbeit im Unternehmen als ein komplexes psychosoziales Geschehen nahegebracht.

Wenn man allerdings alle diese wissenschaftlich verbrämten Lehren auf ihre Essenz reduziert, bleiben am Ende zwei einfache Ziele übrig: aus den Mitarbeitern möglichst viel Leistung herauszukitzeln und sicherzustellen, daß die Leute genau das tun, was die Führungskräfte wollen. Wie aber ist es mit der Realität bestellt?

... wie sie sich entwickeln

Eine erste Wahrheit: "Viele Unternehmen prüfen neue Projekte so lange und so gründlich, bis nur noch die übrig bleiben, deren Erfolg sicher ist." Das ist Balsam für ängstliche Managerseelen, allerdings mit gefährlichen Nebenwirkungen: "Auf der Strecke bleiben die Mitarbeiter des Unternehmens, die um ihre Erfahrung auch mit riskanteren, weniger sicheren Projekten und Abenteuern beraubt werden. Diese Erfahrungen sind das größte unternehmerische Kapital; sie eröffnen Möglichkeiten, die ohne sie nicht gedacht und nicht verwirklicht werden können. So vernichten Unternehmen ihre Zukunft und inszenieren den Untergang nach fetten Jahren oft unvermittelt." Mitarbeitern in so geführten Unternehmen fällt zwangsläufig immer weniger ein. Außerdem verlieren sie an Elastizität und Energie, die ihnen hilft, mit den Wechselfällen des Geschäftslebens fertig zu werden. Dagegen hilft nur lebendige Erfahrung jedes einzelnen Mitarbeiters - die aber läßt sich nicht gewinnen ohne lebendige Erlebnisse: "Erfahrung ist nicht übertragbar" titelt Wolfgang Berger in seinem Buch und schreibt dazu: Das Schicksal "stellt uns vor Probleme - und zwar immer so präzise dosiert, daß wir, wenn wir wollen und uns darum bemühen, damit fertig werden und daran wachsen können. Im Geschäftsleben bedient es sich finanzieller Rückschläge, in der Karriere dramatischer Einbrüche, im persönlichen Bereich Krisen und Krankheit. Unser lineares Denken versucht die Konfrontation mit den Problemen durch Kurieren an Symptomen abzufangen. Nichtlineares Denken geht davon aus, daß Leid aus dem Widerstand gegen die Realität entsteht; daß wir Leid vermeiden können, wenn wir unsere Probleme annehmen und überwinden. Rauben Sie Ihren Mitarbeitern, Ihren Kollegen nicht deren Erfahrungen. Jemand will Buddhas Schüler werden, und der Meister fragt ihn: "Hast Du schon mal gestohlen?" "Nie", ist die Antwort. "Dann geh hin und stehle" sagt Buddha, und wenn du auch das getan hast, kannst du wiederkommen." Faßt man dieses alles zusammen, so ergibt sich daraus für die Führung: "Der reife Manager führt nicht, sondern zeigt die Konsequenzen; er deutet nicht, sondern lehrt zu denken; er leidet nicht mit, sondern hört zu; er hat also kein Mitleid, sondern Mitgefühl; er forciert nicht, sondern läßt etwas geschehen; er greift nicht immer gleich ein, sondern beobachtet. Der Größere hat immer Platz für die Kleineren; er

beschützt den Raum, den sie für ihre Entwicklung brauchen, in dem sie ihre Erfahrungen machen können."

... wie sie zusammenarbeiten

Ein zweite Wahrheit: "Drei Viertel aller Energie, Kraft und Zeit im Management geht in die Machtspiele. Je undramatischer das Spiel, desto brutaler sind die Auswirkungen auf die Kosten."

Vordergründig geht es bei Auseinandersetzungen im Unternehmen um Sachfragen. Auf dieser Ebene wird gekämpft, wobei der Wunsch zu siegen den Wunsch überlagert, ein Problem zu lösen.

Wolfgang Berger läßt uns an seiner Erfahrung aus einem Beratungsauftrag teilhaben: "Der Inhaber und Geschäftsführer öffnet die Tür und läßt mir den Vortritt. Ich sehe in die Runde und erschrecke. Um den Besprechungstisch sitzen fünf Herren. Als ich dem letzten (im Buch Herr Paul genannt) die Hand geben muß, erstarrte ich zu einer Salzsäule. Hass auf den ersten Blick. Dieser gestriegelte Widerling, dieses eiskalte Pokerface, dieser arrogante Knochen soll firmenintern für mein Projekt zuständig sein." Ein Kampf beginnt, mit "sachlichen Argumenten", die aber alle nur das Ziel haben, den Gegner zu diskreditieren. Beide kämpfen um Einfluß auf die Firma. Jeder kämpft um sein Gesicht. Unser Autor sieht irgendwann ein, daß es so nie zu einer Lösung kommt.

In der nächsten größeren Besprechung sagt er vor gespannten Teilnehmern: "Ich möchte sagen, warum wir hier so nicht weiterkommen. Das hat einen Grund und der ist, daß ich Sie, Herr Paul, nicht leiden kann". Herr Paul versteinert, antwortet aber dann: "Ich Sie auch nicht." Wir müssen die Sitzung verlängern. Den ganzen Tag dauert sie. Und dann liegt das Ergebnis auf dem Tisch: "Die beste Lösung des Problems, die möglich ist. Alle haben daran mitgewirkt und sehr viel beigetragen. Es ist nicht seine Lösung, es ist auch nicht meine. Das Beste ist besser als alles, was Herr Paul und ich allein je zustande gebracht hätten. Keiner von uns hat ahnen können, was möglich ist; keiner von uns hat ohne die Beiträge der anderen auf diese Idee kommen können. Wir haben eine außergewöhnliche Innovation zustande gebracht, die alle begeistert."

Bis zu diesem Gespräch hatte unser Autor, wie er freimütig zugibt, nicht an der Problemlösung gearbeitet, sondern gegen Herrn Paul. So etwas kommt auch im Betrieb in vielfältiger Weise vor. Die "Meinungskriege" bezeichnet Berger als den überflüssigsten und gleichzeitig größten aller Kostenblöcke.

"Bei der Arbeit haben Meinungen nichts zu suchen. Das Berger-Paul-Spiel ist in der Sekunde beendet, in der wir aufhören unsere Meinungen auszutauschen und anfangen, unsere Beziehung anzuschauen. In dem Augenblick, wo ich die Beziehung offenlege, kann ich nicht mehr kämpfen. Jeder durchschaut das Spiel.

Sobald die Beziehung offen auf dem Tisch liegt, löst sich jeder Beziehungskonflikt in ein Sachproblem auf, also eine Lernaufgabe, die es gemeinsam zu bewältigen gilt."

Die Tatsachen sind bis heute betrüblich anders: "Der größere Teil der Energie der Führungskräfte wird nicht in die Lösung von Problemen gesteckt, sondern in die Lösung von Machtfragen. Unsere Unternehmen sind zu Institutionen verkommen, mit deren Hilfe jeder versucht, auf Kosten der anderen Geld zu verdienen. Auf Kosten der anderen bedeutet, mit deren Energie. Diese anderen - ausgebrannt und körperlich anwesend - sind nur mit einem Bruchteil ihres eigenen Selbst präsent.

Viele Großunternehmen könnten einige Milliarden Dollar im Jahr einsparen, wenn die mentale Anwesenheit vollständig, ganz, integer wäre; wenn jeder einzelne im Unternehmen für das Ganze die volle Verantwortung übernehme. Jeder sieht sein eigenes Wohl und Fortkommen, seine eigene Sicherheit und Macht zuerst und ordnet, wenn er kann, das Ganze dem unter; dient dem Ganzen also nur soweit, wie seine eigenen Interessen dadurch nicht beeinträchtigt werden.

Die Mitarbeiter ziehen sich zur Hälfte in ihr Schneckenhaus zurück. Mit einem Füllhorn von Motivationstechniken werden sie von dort wieder herausgelockt. Reinhard Sprenger zeigt, daß das alles nur Drogen sind, die Strohfeuer flackern lassen, eine Abschöpfungsmentalität produzieren, aber keine Identifikation mit der Aufgabe. "Heerscharen demotivierter Mißerfolgsvermeider" identifizieren sich mit der Belohnung und arbeiten, um danach zu leben. Wenn wir beobachten, welches Organisationstalent, welchen Ideenreichtum und welches Engagement "graue Mäuse" in Betrieb und Büro nach der "Arbeit" im Verein, im Freundeskreis, in der Familie entfalten, wo sie ihr Leben leben können, müssen wir uns fragen, warum die Unternehmen für einen Bruchteil dieses Einsatzes ein

ganzes Gehalt bezahlen. Unternehmer fragen sich das auch und setzen deshalb auf Personalabbau, also den Abbau dieses gewaltigen Innovationspotentials, anstatt auf seine Entwicklung."

... und was Organisation bewirkt

Es ist gemeinhin eine hohe Anerkennung, wenn man sagt, eine Sache sei "generalstabsmäßig" durchgeführt. Und tatsächlich beruhten die Leistungen des preußischen Militärs nicht zuletzt auf minutiösen Planungen, die General Moltke von seinen fähigsten Offizieren an Modellen der voraussichtlichen Kriegsschauplätze durchspielen ließ, um sich auf den Kampf gegen das damals übermächtige Frankreich vorzubereiten - die Planungsgruppe nannte er Generalstab. "Seit Preußen diesen Krieg gewonnen hat sind Stabsabteilungen aus dem Militär, der Politik und den Unternehmen weltweit nicht mehr wegzudenken". Das heißt - es gibt Ausnahmen: Als Procter & Gamble in einer Krise steckt und einen neuen Chef bekommt, weigert der sich, interne Post zu lesen, die länger als eine Seite ist. Aus ist es ab dem Zeitpunkt mit Produktstudien und Marketingkonzepten. Die Stäbe werden ihre Arbeit nicht mehr los. "Zwei Jahre später weist die Bilanz dieser one page company einen stolzen Gewinn aus. - Die kompakte Information vereitelt Selbstdarstellungssorgien, läßt die Hand der Leitung am Puls des Geschehens."

Berger nimmt das als ein Beispiel, daß in heutigen Unternehmen Stäbe überflüssig sind: "Stäbe sind entweder ein Indiz dafür, daß die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter in der Linie nicht für kompetent halten; dann sollten die Linienmitarbeiter ausgetauscht werden.

Oder sie sind ein Indiz dafür, daß die Unternehmensleitung den Linienvorgesetzten mißtraut, sie sachkundiger kontrollieren will; dann sollten die Linienvorgesetzten ausgewechselt werden.

Oder sie sind schließlich ein Indiz dafür, daß die Leitung unsicher ist, sich hinter Beratern und Papier verschanzt, um sich abzusichern; dann muß die Spitze ausgewechselt werden."

Doch auch im Linienmanagement kann der Teufel nisten: Die Bürokratie ist erfunden worden, um Organisationen professionell leiten zu können. So weit, so gut. Schon Parkinson aber hat nachgewiesen, daß in Bürokratien das Arbeitsvolumen wächst, bis es die verfügbare Kapazität ausfüllt, unabhängig von der zugrundeliegenden Aufgabe. Das liegt im persönlichen Interesse der Bürokraten und ist von daher verstehbar. Nun gilt aber, daß ab irgendeiner Größe der Organisation deren Wirksamkeit sich verschlechtert. Immer längere "Dienstwege" verschlingen Energie und Zeit. "Damit wird die organisatorische Linie zum Strick, der die Luft abschnürt."

Was heißt das? Auch die Linienfunktionen, die wesentlich die Leitung der Organisationen bewirken, abschaffen? An dieser Stelle wird Berger radikal: Er schlägt vor, die Organisationspläne und damit die Macht im Unternehmen einfach auf den Kopf zu stellen - die Mitarbeiter nach ganz oben und die Leitung nach ganz unten, und er hat Gründe dafür: "Die, die heute ganz unten sind, bedienen den Kunden, der die Gehälter von allen bezahlt, fassen das Produkt an, von dem alle leben oder verkaufen es und bringen den Umsatz. Alle anderen hantieren nur mit beschriebenem Papier oder mit Worten."

In Bergers Modell suchen die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten selbst aus, beurteilen sie und entscheiden über ihre Bezahlung, einfach deswegen, weil sie am besten beurteilen können, welcher Vorgesetzte sie am besten zum Erfolg führt, einfach dadurch, daß er ihre Potentiale bestmöglich entwickelt und sie anleitet, sie bis an ihre persönlichen Grenzen zu nutzen. Die Zahl der Führungskräfte würde dadurch automatisch auf das für den Erfolg des Unternehmens notwendige Minimum reduziert.

Natürlich sieht der Autor vielfältige Einwände gegen seine Vorschläge voraus. die er gleich ausführlich zu widerlegen sucht - zum Beispiel:

- daß die Geschäftsleitung entmachtet und die Eigentümer enteignet würden: "Eine Führung, die nicht von unten bestätigt wird, muß Widerstände brechen, um sich durchzusetzen. Zerbrochene Mitarbeiter kämpfen mit Geschick um ihr Überleben; einen Beitrag, der die Zukunft des Unternehmens sichert, können sie nicht mehr leisten. Ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter nicht zu seiner Zukunft beitragen, hat keine Zukunft. Macht von oben enteignet die Eigentümer."
- daß Vorgesetzte, die von ihren Mitarbeitern abhängen, sie nicht wirklich fordern könnten: "Wenn das Unternehmen im Wettbewerb nicht besteht, haben die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verloren und sich von ihrem lieben netten Vorgesetzten ihr Grab schaufeln

lassen. Gute Leute tun das nicht; sie wollen die Herausforderung und suchen sich einen anspruchsvollen Trainer, der sie ihnen bietet."

- daß Faulenzer und Trittbrettfahrer sich durchfiltrern lassen, die der Vorgesetzte nicht entlassen kann: "Alle Erfahrungen bestätigt, daß das Urteil der Kollegen viel härter ist, als das der Vorgesetzten, sie schwitzen Schmarotzer schneller und härter aus, als alle Macht von oben das vermag.
- daß im Verteilungskonflikt zwischen Kapital und Arbeit die Eigentümer leer ausgingen: "Wenn die Mitarbeiter das Kapital nicht angemessen bedienen, beschneiden sie ihre Möglichkeit der Eigenkapitalfinanzierung, die risikoloser und deshalb meistens besser ist als die Finanzierung über Fremdkapital."

Teil 4: Wie Leistung entsteht

Ein Löwe aus dem Ostberliner Zoo bricht aus und flüchtet über die Mauer nach Westberlin. Dort wird er zwar bald wieder eingefangen, aber er ist zufrieden, denn jeden Tag kriegt er im Westberliner Zoo Fleisch zu fressen. Seinen Artgenossen im Käfig erzählt er, daß er im Osten "morgens Datteln, mittags Nüsse und abends Bananen" bekommen habe. Er sei zwar ein Löwe, aber seine Planstelle in Ostberlin sei die eines Affen gewesen.

Was helfen Pläne?

Das planwirtschaftliche System ist inzwischen bekanntlich bankrott - die Plangläubigkeit aber lebt in vielen kapitalistischen Unternehmen munter weiter: "Ergebnispläne, aus denen Kostenpläne und Kostenpläne, aus denen Personal- und Stellenpläne abgeleitet werden, sind die Mittel, mit denen Unternehmensziele auf die einzelnen Kostenstellen heruntergebrochen werden. Im Stellenplan und seinen Stellenbeschreibungen werden die Aufgaben jedes Stelleninhabers so festgelegt und abgegrenzt, daß auf der Gesamtheit der Stellen die Gesamtheit der Aufgaben erledigt wird. Das ist Planwirtschaft par excellence."

Aber was entsteht daraus: "Wenn das Fußvolk die Daten erfaßt, die Stäbe daraus Pläne basteln und die Vorgesetzten auf dieser Basis Entscheidungen treffen, werden Informations- und Entscheidungsprivilegien dort gebündelt, wo die Sachkompetenz in der Regel am geringsten ist." Hinzu kommt: "Pläne können sich nur auf den Stand unseres Wissens beziehen und ausgetrampelte Pfade weisen, wie einer Herde Vieh." Aber: "Durchbrüche geschehen auf Feldern, von denen wir nicht wissen, daß wir nichts davon wissen, auf denen unser Nichtwissen für uns nicht existiert. Wir können sie nicht planen, weil sie nach unseren gegenwärtigen Wissensgrundlagen nicht existieren. Unternehmensplanung muß auf Wissensgrundlagen aufbauen, die in der Vergangenheit gründen. Wer daraus seine Zukunft ableitet, verhält sich wie der Autofahrer, der mit Hilfe der Rückspiegel fährt." Für alle großen Innovationen aber gilt: Immer "existiert das Ergebnis vor dem Nachweis." Ein Beweis: John F. Kennedy weiß nicht, wie die Vereinigten Staaten innerhalb von 10 Jahren eine bemannte Mondlandung erreichen sollen; aber er schafft es, daß sein Land sich mit seinem Ziel identifiziert. Diese Identifikation bringt die Amerikaner auf den Mond."

Was Unternehmer bewirken können

"Business Reframing geht deshalb von einer Wirkungs-Ursache-Folge aus, von einer Kausalität in entgegengesetzter Richtung." Berger formuliert den Satz: "Die Frage erschafft das, wonach gefragt wird im Denken. Das Denken erschafft das, woran gedacht wird in der Wirklichkeit. Indem wir nach etwas fragen, erdenken wir es und bringen es hervor." Damit werden Menschen auch heute aktiv Beteiligte am seit Jahrtausenden andauernden Schöpfungsprozeß. "Das bedeutet: Als Mitschöpfer, als Unternehmer, können wir unserem Sein nur Sinn geben, wenn wir die Anfangsbedingungen für unser Werk weder durch Probieren noch durch Berechnen finden, sondern durch die Verbindung mit einer Bewußtseinssebene, in der höhere Weisheit als unsere gespeichert und abrufbar ist - durch Intuition. Intuition heißt, in sich selbst hineinschauen vom Bewußtsein ins Unterbewußtsein abtauchen

Entgegen gängiger Mythen sind erfolgreiche Unternehmer durchschnittlich intelligent. Sie verfügen aber über die Fähigkeit, ihre Gedanken mit ihren Gefühlen in Verbindung zu bringen. Tests beweisen: "Erfolgreiche Unternehmer beiderlei Geschlechts haben eine sehr ausgeglichene Gehirnaktivität mit einer ungewöhnlich starken Ausprägung des corpus callosum - des Balkens, der die beiden Hälften der Großhirnrinde miteinander verbindet, über den sie die Intuition mit der Ratio abgleichen. Merkwürdige Vorfälle werden also aufmerksam registriert, emotional betastet, berochen, geschmeckt und dann erst mit dem Verstand bewertet. Offen zu sein für die Eindrücke von außen und von innen,

beide über den corpus callosum abzugleichen und auf den ersten Blick zu durchschauen - das ist unternehmerische Kunst."

Gedankenübertragung

Große Unternehmer sind in der Lage, Gedanken zu produzieren, die hundert Jahre lang ein Unternehmen befruchten und tragen. Bis heute wissen wir nicht, wie sich diese gedanklichen Energien ausbreiten, dem Leser ist jedoch klar: daß sie sich gegen alle Widerstände ausbreiten, ist Alltagserfahrung und das mag für viele als Erklärung genügen. Der Autor geht weiter und bietet ein physikalisches Deutungsmodell an, nachdem die Ausbreitung durch "neuronale Felder" bewirkt wird, in denen Gedanken und Gefühle als elektromagnetische Einheiten abgebildet sind, die ein kohärentes (gleichartiges) Schwingungsverhalten haben. Der Unternehmer wirkt als Sender, der kreative Energien ausstrahlt. Ihn empfangen und mit ihm rückkoppeln können Menschen, die auf derselben Wellenlänge funken. Ein Beispiel aus der Natur: Tausende von Vögeln fliegen in Schwärmen völlig synchron, innerhalb von Sekundenbruchteilen ändern alle praktisch gleichzeitig die Flugrichtung. Menschen in der Masse entwickeln plötzlich gemeinsames Verhalten, zertrümmern Schaufensterscheiben oder schütteln die kommunistische Herrschaft ab.

Wichtiger als diese spontanen Synchronisationen sind langfristig wirkende, unter denen alle kulturellen Gemeinsamkeiten von Menschen subsumiert werden können, also auch jenes Phänomen, das wir Unternehmenskultur nennen. Neuronale Felder mögen durch das Charisma oder die anerkannte Autorität von Führern entstehen, fällt dem Leser ein, sie entstehen aber "auch dadurch, daß Menschen Zeit miteinander verbringen" sagt uns Berger.

Dieses Zusammenleben oder Zusammenarbeiten harmonisiert auch die Unterschiede der Individuen: "In einem einheitlichen Feld fühlen sich die Einzelwesen, die darin sind zusammengehörig. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl bildet eine höhere Schwingung, die die Subkulturen überlagert." Und eine ganz wichtige Sache kommt hinzu: "Ein vereinheitlichtes, aber heterogenes Schwingungsfeld ist vielseitiger und lebendiger, reicher und üppiger, sensibler und robuster als ein homogenes." Allerdings: "Das Eintauchen in ein größeres höherfrequentes Schwingungsfeld setzt voraus, daß das individuelle Schwingungsfeld nicht so dominant, so laut, so schrill ist, daß darüber nichts anderes bestehen kann. Ein Nebeneinander bei Heterogenität ist eine subtile Balance, die sich gern zum Miteinander neigt, aber auch leicht zum Gegeneinander."

Sind die Unterschiede von vornherein zu groß oder werden sie während des Miteinanders von innen oder außen verstärkt, entsteht ein Sprengsatz, der das Kollektiv über kurz oder lang zerreißt. Besonders gefährlich für ein Unternehmen ist es, wenn Teileinheiten in sich zwar kohärent schwingen, diese Kohärenz aber inkohärent zum kollektiven Unternehmensbewußtsein ist und deshalb als Störsender wirkt - dann hat man es mit Zeitbomben zu tun, die man tunlichst rechtzeitig entschärfen sollte.

Wie aber entstehen in sich kohärente Unternehmen? Es gibt - so lehrt uns die Verhaltensbiologie - eine natürliche Basiszelle menschlicher Gemeinschaften, die auf die Urhorde zurückgeht, in der unsere Vorfahren ihr Nomadenleben gemeinsam geführt und in der sie sich geborgen gefühlt haben. "Die elfköpfige Fußballmannschaft hat tiefe anthropologische Wurzeln."

Auf Unternehmen bezogen kann man das so übersetzen:

"Die Zellen der Organisation sind Teams von sechs bis zwölf Leuten, die sich selbst steuern, die entscheiden, wer ihr Vorgesetzter wird und die einen Vertreter in das Leitungsgremium des Profitcenters entsenden, das sich aus sechs bis zwölf Teams zusammensetzt. Daraus ergeben sich etwa 100 Personen in einem Profitcenter. Das Leistungsgremium eines Profitcenters entscheidet, wer sein Geschäftsführer sein soll, und über diesem gibt es nur noch Kunden. Eine einheitliche Muttergesellschaft kann Hunderten oder Tausenden solcher Profitcenter exklusiven Service anbieten und dafür exklusive Bindungen verlangen" - darf auf keinen Fall aber Existenzgarantien geben: Wer keinen Erfolg hat - und darüber entscheiden die Kunden - verschwindet.

Berger beschreibt „vier Säulen der Unternehmensentwicklung“:

1. "Die Aufgabe muß einem Team übertragen werden, das sich selbst organisiert und große Freiheiten in der Gestaltung der Arbeit hat. Diese Säule nennen wir keine Stellenplanung oder keine Personalplanung." In diesem Zusammenhang legt der Autor den Lesern ans Herz: "Autorität erdrückt ein Team und macht alle außer der Autoritätsfigur zu Statisten. Auch Mehrheitsentscheidungen wirken als Sprengsätze. Was tun Sie, nachdem Ihre Argumente,

von denen Sie felsenfest überzeugt sind, von der Mehrheit des Teams überstimmt worden sind? Ihre Phantasie träumt heimlich, still und leise von Ihrem Triumph: einem Fiasko der Mehrheit. Wenn es bedeutsam ist, wenn es darum geht, die beste aller möglichen Lösungen zu finden, dürfen Sie eine Entscheidung erst dann fällen, wenn auch der letzte einverstanden ist. Blockadeverhalten ist damit nicht gedeckt. Wer blockiert, intrigiert auf der Beziehungsebene. Das Problem muß auf dieser Ebene gelöst werden, notfalls auch durch Trennung. Wenn Sie sich zu einer Lösung durchgerungen haben und es trotzdem hinterher Schwierigkeiten gibt, wird Ihr Verhalten anders sein. Es ist auch Ihre Lösung. Sie werden also Ihre ganze Kraft und Phantasie einsetzen, um die Sache trotz der Schwierigkeiten zum Erfolg zu bringen. Identifikation aller Akteure mit der Entscheidung macht die Hauptaufgaben der vorgesetzten Managementebenen überflüssig: die Kontrolle von Personen und die Kontrolle von Vorgängen."

2. "Alleiniger Beurteilungsmaßstab für die Leistung eines Teams ist das Ergebnis. Diese Säule nennen wir keine Kostenplanung." "Kosten dienen dem Umsatz." Über den Umsatz entscheiden die Kunden. Je weniger Kosten für den erzielten Umsatz aufgewandt werden, desto höher ist das Ergebnis. Das Team bzw. das Profitcenter wird aus eigenem Interesse keine überflüssigen Kosten dulden, weil es dadurch seinen Erfolg verschlechtert oder zunichte macht.
3. "Weder bei der Festlegung der Gesamtaufgabe noch bei der internen Kompetenzverteilung darf es fachliche oder ablauforientierte Beschränkungen geben. Diese Säule nennen wir keine Aufgabenplanung oder keine Arbeitsteilung." Arbeitsteilung ist seit Henry Fords Erfolg mit der Tin Lizzy das Dogma der Produktivität. "Das Fließband hat das Zeitalter der Massenproduktion eingeläutet und die Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit Industrieprodukten ermöglicht." Der Nachteil war nicht so offensichtlich: Die Arbeiter degenerierten zu Produktionsrobotern; ganz abgesehen davon, daß sie dadurch zwangsläufig ein negatives Verhältnis zu ihrer Arbeit entwickelten kamen ihre weitergehenden Potentiale nicht mehr zum Tragen. Damit ging mit dem Erfolg der Fließbandproduktion auch eine gigantische Verschwendung menschlicher Ressourcen einher (aber man hatte ja auch genug billige Ameisen). Heute geht man sorgsamer mit den menschlichen Leistungspotentialen um. Es gibt moderne Führungskonzepte, "die die Arbeitsteilung reduzieren oder abschaffen und statt dessen Ganzheitlichkeit, Vielseitigkeit und Abwechslungsreichtum bieten: Job Enrichment (Aufgabenbereicherung), Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (Aufgabenwechsel). Job Enrichment bezeichnet die Reduzierung der horizontalen Arbeitsteilung, die bisher auf verschiedene Hierarchiestufen verteilt ist. Job Enlargement bezeichnet die Reduzierung der vertikalen Arbeitsteilung, also die Überwindung fachlicher Spezialisierungen, die Zusammenfassung aufeinanderfolgender Arbeitsgänge. Soweit es eben möglich ist, sollen diejenigen eine Aufgabe beenden, die sie begonnen haben. Dies schafft Identifikation mit dem Ergebnis, produziert Stolz auf die eigene Leistung und führt zu zurechenbarer Verantwortlichkeit."
4. Die klare Aufgabe muß komplex oder die präzise Zielsetzung anspruchsvoll sein; Wege zur Erfüllung der Aufgabe oder zur Erreichung des Ziels dürfen aber nicht vorgegeben werden. Diese Säule schließlich nennen wir keine Maßnahmenplanung. An ihre Stelle tritt die Identifikation allein mit dem Ziel", die alles bewirkt, was zur Erreichung des Zieles notwendig ist.

3. Anwendungs-Highlights

- Erklären Sie sich damit einverstanden, während der Lektüre alle Ihre bisherigen Glaubenssätze über Unternehmensführung in Frage stellen zu lassen.
- Nutzen Sie alle Abweichungen von Ihrer Meinung, um sich zu neuem Denken inspirieren zu lassen.
- Prüfen Sie, in welchem Maße Ihr Unternehmen Managementmoden anheim gefallen ist und ob Ihre Politik gegen den Grundsatz der Integrität verstößt und Schäden verursacht.

- Analysieren Sie, wie die Menschen in Ihrem Unternehmen interagieren und wie Führung praktiziert wird. Prüfen Sie die Reibungsverluste durch angebliche Sachkonflikte und die Realitätsdichte Ihrer Unternehmensplanung.
- Prüfen Sie "im stillen Kämmerlein", ob Sie sich auf die Vorschläge des Autors zur Organisation und Führung gedanklich einlassen können.
- Wenn diese Prüfung positiv ausgeht, nehmen Sie mit dem Autor persönlichen Kontakt auf.