

Jürgen Fuchs (Hrsg.) · Das biokybernetische Modell

Jürgen Fuchs (Hrsg.)

Das biokybernetische Modell

Unternehmen als Organismen

GABLER

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen/
Jürgen Fuchs (Hrsg.). – 2. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1994
ISBN-13: 978-3-322-82905-4 e-ISBN-13: 978-3-322-82904-7
DOI: 10.1007/978-3-322-82904-7
NE: Fuchs, Jürgen [Hrsg.]

1. Auflage 1992
2. Auflage 1994
Nachdruck 1996

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 1996

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: SATZPUNKT Ewert, Braunschweig; FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

ISBN-13: 978-3-322-82905-4

Vorwort: Ein Plädoyer für mehr Persönlichkeit

Hierarchy or not hierarchy – that is here the question! Diese Frage – frei nach Shakespeare – wird heute landauf, landab diskutiert. Es ist Mode geworden, sich gegen Hierarchie und Bürokratie auszusprechen. Doch man macht sich selten die Wurzeln dieser Begriffe klar. Hierarchie heißt wörtlich übersetzt „Priesterherrschaft“ oder „die heilige Ordnung“. Bürokratie meint die Herrschaftsausübung durch hauptamtliche Beamte und ist gewissermaßen die profane Fortsetzung der heiligen Ordnung. Der Sinn all dieser Ordnungen war es, die Gedanken und das Handeln des einzelnen in die Ordnung des Ganzen zu bringen – zum Wohle des Ganzen und auch (ein bißchen) zum Wohle des Herrschers.

Das typische Sinnbild dieser Herrschaftsstrukturen ist die Pyramide. Sie diente zum Beispiel den Pharaonen als Grabstätte („Pharao“ heißt wörtlich übersetzt „Herr der Geheimnisse“) und den Inkas als Kult- und Opferstätte. Sind die Strukturbilder der großen Wirtschaftsunternehmen, die starren und festgefühten Pyramiden ebenfalls Grab-, Kult- und Opferstätten? Bestanden die Unternehmenspyramiden der Industriegesellschaft nicht aus Menschen, die in ihren festen Stellen wie in Kaninchenställen eingesperrt werden als Untergebene, die unten sind und geben? Waren Unternehmen nicht durchkonstruiert als starre Maschinen, die funktionierten, mit Managern als Funktionären und Mitarbeitern als Rädchen im Getriebe?

Bei der heutigen Dynamik von Märkten und Technologien haben sich die starren Leitbilder überlebt. Aus Dinosauriern müssen Vogelschwärme werden. Unternehmen und Unternehmer sind gefordert, etwas zu unternehmen und nicht dauernd zu unterlassen. Büßen müssen diese Unterlassungen die Untergebenen. Sie werden entlassen, und das Management bleibt. Unsere Bilanzrichtlinien honorieren dieses Verhalten sogar noch, weil der Schreibtisch eines Konstrukteurs oder Verkäufers zum Anlage-Vermögen zählt. Die Menschen selbst sind aber nur Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung.

Eigentlich müßten alle „Stellen abgebaut werden“, denn in Zukunft zählt nicht mehr die Stelle, sondern nur noch die Person. „Der Mensch ist das Maß aller Dinge“, sagte schon der Grieche Protagoras. Nicht die Stelle dürfte bewertet und bezahlt werden, sondern der Mensch mit seiner ganzen Persönlichkeit, mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten, Leistungen und Leistungspotentialen. Kurz gesagt: die Person mit ihrem ganzen Vermögen, dem, was sie vermag. Die deutschen Unternehmen müssen erkennen, daß ihr wichtigstes Vermögen das ist, was ihre Mitarbeiter vermögen! Dann werden sie merken, daß sie durch Entlassungen und Frühpensionierungen ihr Vermögen

verlieren und damit ihr Vermögen, am Weltmarkt zu bestehen. Wir müssen in Deutschland lernen, unser Human-Vermögen zu aktivieren und es nicht in starren Strukturen und festen Stellen verkümmern zu lassen. Gruppenarbeit und Projektteams fordern und fördern Mehrfachqualifikationen und soziale Kompetenz. Gruppenarbeit ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Job-Rotation ist der nächste. Doch dazu müssen die Manager „ihre“ Mitarbeiter aber auch loslassen. Sie müssen die „Lern- und Wanderjahre“ fördern. Sie müssen „ihre“ Mitarbeiter befördern: nicht nach oben, sondern ins nächste Projekt, in die Nachbarabteilung, in das andere Vorstandsressort. Denn Reisen bildet – auch im eigenen Unternehmen!

Das vorliegende Buch handelt nicht von Pharaonen oder anderen gottgleichen Herrschern. Es ist kein Buch zur Kulturgeschichte. Es handelt vielmehr von der Ablösung der sozialen Pyramide durch organische Netzstrukturen, von der Überwindung der Hierarchie durch menschliche Netzwerke, von der Beendigung der Fragmentierung, die im politischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Bereich soviel Feindschaft und Kriege verursacht und die so viel Vermögen vernichtet hat, Finanz- und Human-Vermögen.

In der Wirtschaft und Politik zeigt die Bereitschaft zum Gespräch, zur Zusammenarbeit und zur Achtung der gegenseitigen Interessen deutliche Erfolge. Der beginnende Europäische Binnenmarkt, der florierende Welthandel und die Beendigung des Ost-West-Konflikts wären allerdings unmöglich gewesen, wenn nicht drei Faktoren zusammengekommen wären:

1. Die Bereitschaft derjenigen, die heute für die Fragmentierung zuständig sind, die Fragmentierung aufzuheben. In der Europäischen Gemeinschaft mußten und müssen die Länderregierungen bereit sein, auf Einfluß, Rechte und Kompetenzen zu verzichten.
2. Die Entwicklung der Menschen vom Untertan (Er ist „unten“ und „tut“.) zum mündigen Bürger.
3. Die wachsende Freizügigkeit der Informationen durch Presse und Fernsehen und die globale Beweglichkeit der Menschen durch Flugzeug, Bahn und Auto. Der Globus wird zum Dorf.

Ähnliche Entwicklungen *innerhalb* der Organisationen, bei Behörden und Unternehmen stehen heute noch aus. Solange der Mitarbeiter noch als Untergebener (Er ist „unten“ und „gibt“.) bezeichnet und auch so gesehen wird, ist der Weg zum mündigen Mitarbeiter noch weit. Solange verfassungsmäßige Grundrechte wie Meinungsfreiheit, Redefreiheit und freie Wahl des Arbeitsplatzes nur *außerhalb* der Unternehmen gelten, solange Feindschaft und Krieg herrschen zwischen den Abteilungen, die sich abteilen und sich als Konkurrenten beföhden, solange wir Organisationen nicht als Organismen

sehen, werden wir die Fragmentierung innerhalb der Unternehmen, die tayloristische Arbeitserlegung, nicht aufheben können. Nur wenn wir Abschied nehmen von den Konzernen als exakt geplante Uhrwerke, bei denen alles funktionieren muß, und wenn wir uns bei der Gestaltung lebendiger und lebensfähiger Organisationen an Leitbildern aus der Natur orientieren, werden unsere Unternehmen von ihren Kunden und Mitarbeitern wieder akzeptiert. Die standardisierte Massenfertigung hat unwiderruflich ihren Leitbildcharakter verloren, weil Massenprodukte nicht mehr gefragt sind. Auch der Kunde ist mündiger geworden und will die Individualität.

Die Massenproduktionsökonomie mit der magischen „Economy of scale“ ist am Ende. Sie lebte ja von der Reduktion des Außergewöhnlichen auf das Gewöhnliche. Heute sind Flexibilität, Schnelligkeit und Individualität gefordert. Computer und Kommunikationsnetzwerke helfen, Informationen an jeden Arbeitsplatz zu bringen, direkt an die sogenannte Basis. Am Vorgesetzten vorbei. Informations- und Entscheidungsmonopol der Manager werden durchbrochen, die Abteilungswände durchlässig. Die Hierarchiepyramide beginnt zu bröckeln. Es bewegt sich was in den Unternehmen. Die Mitarbeiter erwachen aus ihrer Lethargie und wollen etwas unternehmen. Die Innovationsprozesse, die durch und mit Informationstechnik ausgelöst werden, erfassen das Unternehmen als Ganzes. Die wachsende Freizügigkeit von Informationen macht die Organisationen lebendiger, natürlicher. Die Informatik-Netze und die menschlichen Netze werden zum Nerven- und Hormonsystem in einem komplexen Organismus.

Nicht mehr alles im Griff, aber alles im Verbund, alles im Wandel. Vorausgesetzt, daß die Fragmentierung und Starrheit in den Unternehmen von denjenigen aufgehoben wird, die sie heute betreiben: die Geschäftsleitungen und die Gewerkschaften. Erste Schritte werden schon gemacht. Opel und Mercedes-Benz sind stolz auf die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion. Heiner Tropiczsch, Vorstandsmitglied für das Personalwesen bei Mercedes-Benz, sagt: „Der Mitarbeiter als ‚Rädchen im Getriebe‘ gehört der Vergangenheit an.“ Einige Gewerkschaften fordern die Entkoppelung der Bezahlung der Mitarbeiter von der Bewertung des jeweiligen Arbeitsplatzes. Alle suchen plötzlich den „mündigen Mitarbeiter“. Die fleißigen, folgsamen Mitarbeiter sind heute die Roboter und Computer.

In diesem Buch finden Sie weitere Beispiele, die Mut machen können und sollen: Mut zu ein bißchen mehr Chaos neben der Ordnung, Mut zu mehr Regelkreisen statt Regeln, Mut zur natürlichen Organisation. Denn die Natur zeigt und zeigt uns, wie man Millionen von Jahren überlebt:

- In der Natur ist nichts gerade, aber alles gerade richtig.
- In der Natur ist nichts starr, aber alles stabil.

- In der Natur ist nichts geregelt, aber alles regelt sich, solange der Mensch nicht eingreift.

In dem einleitenden Beitrag versuche ich zu beschreiben, „wie das Leben leben lernte“, um daraus abzuleiten, wie wir lernen können zu lernen und zu leben – auch in unseren Organisationen. Mit vielen bildhaften Vergleichen, die zum Beispiel Unternehmen als Baum, Fischschwarm, Organismus, Autobahn oder Fußballmannschaft darstellen, möchte ich Ihre Phantasie anregen. Ich hoffe, daß diese und andere Ideen Ihnen Impulse zum Umdenken geben und daß die Praxisbeispiele aus Firmen wie ABB, Hewlett-Packard, Endenburg oder Ploenzke Ihnen Mut machen, sich selbst – bildlich gesprochen – umzusetzen, damit Sie dann neue Gedanken und Konzepte in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Hartmut Scholz und *Heinz Fischer* stellen das bei Hewlett-Packard entwickelte Konzept der Personalentwicklung vor. Es basiert auf den Grundsätzen, die die Firmengründer schon 1957 entwickelt haben: Team- und partnerschaftliches Management haben Priorität. Titel und Hierarchie sind nebensächlich. Die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters ist die eigentliche schöpferische Kraft im Unternehmen. Wie die Autoren darlegen, hat eine zukunftsorientierte Personalführung aus den kulturellen Veränderungen im Unternehmensumfeld praktische Konsequenzen zu ziehen. Sie zeigen, wie Hewlett-Packard den Weg von der Organisation zum Organismus geht: Projektteams statt starrer Strukturen, ein offenes Informationsklima, hierarchiefreie, kommunikationsfördernde Büros und eine äußerst individuell gestaltbare Lebensarbeitszeit.

Hansruedi Schiltknecht beschreibt die Umstrukturierung bei ABB im Jahre 1989 aus der Sicht der am stärksten betroffenen Einheiten der BBC in der Schweiz. Innerhalb von 12 Monaten entstanden eine Vielzahl eigenständiger Gesellschaften. Die BBC-Zentrale in Baden/Schweiz wurde tiefgreifend in kundennahe und wertschöpfungsorientierte Einheiten umgestaltet, so daß von ehemals 4 300 Mitarbeitern jetzt nur noch 800 in der ABB-Holding tätig sind. Menschliche Netze und Informatiknetze halfen und helfen, flexibel, lernfähig und lebensstüchtig am Markt zu agieren.

Tom Sommerlatte entwirft ein Konzept der lernenden Organisation. Er schlägt eine Brücke von der Darwinschen Evolutions- zur Schumpeterschen Innovationstheorie. Er vertritt die Meinung, daß es heute bei der globalen Wirtschaftsvernetzung nicht mehr genügt, wenn ein einzelner Unternehmer innovativ ist. In einer komplexen, dynamischen Welt vermag der Gestaltungswille einer einzelnen Unternehmerpersönlichkeit allein nicht mehr alles zu richten und auszurichten. Die Unternehmen als Ganzes und in den Unternehmen jeder einzelne müssen lernbereit, lernfähig und innovativ sein. Dr. Sommerlatte fordert „Organisation learning“: Alle lernen gemeinsam!

Gerhard Schwarz rekonstruiert die Entstehung der Hierarchie aus einem grundlegenden kulturellen Konflikt: Die frühen Hochkulturen sahen sich genötigt, eine Art von Kooperation zu erzwingen, die es zuvor nicht gegeben hat, weder in menschlichen noch in tierischen Gesellschaften, nämlich die Kooperation zwischen Gruppen. Diese Perspektive regt ihn dazu an, die sattsam bekannten Abteilungsegoismen als unternehmensinterne Stammesfeinden wahrzunehmen. Der Ausweg aus dem Dilemma heißt Konfliktmanagement, das der Autor freilich als Chancenmanagement und nicht als Risikomanagement verstanden wissen will.

Gerard Endenburg stellt das in seinem Unternehmen entwickelte Modell der Soziokratie vor. Der Konsens regiert in seinem Rotterdamer Unternehmen, weil menschliche Netzwerke hierarchische Strukturen überlagern. Soziokratie könnte man als eine Art Anti-Struktur verstehen. Jedenfalls scheint sie eine Dynamik freizusetzen, derzufolge Prozesse vor jeglicher Struktur den Vorrang genießen. Ein bißchen Chaos neben der Ordnung.

Klaus Christian Plönzke lebt und fördert in seinem Unternehmen „Management by Service“. Menschliche Netze und die auf dem Kopf stehende Dienstleistungspyramide sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der Plönzke-Gruppe.

Knut Bleicher zeichnet den Wandel vom technokratischen zum evolutionären Führungsverständnis und fächert ihn in vielfältigen Facetten auf. Der Begriff des „Paradigmenwechsels“, der die wissenschaftstheoretische Kontroverse der sechziger und siebziger Jahre geprägt hat, steht im Mittelpunkt seines Aufsatzes.

Die andere Karriere, lebenslange Lern- und Wandeljahre in einem Beratungsunternehmen, werden von Karl Besier, dem Betriebsratsvorsitzenden bei Plönzke, und mir beschrieben. Dabei werden lineare Vorstellungen vom Aufstieg in die Perspektivlosigkeit über Bord geworfen zugunsten einer Karriere zum „Lebensunternehmer“.

Bernhard Dorn zielt auf eine Symbiose zwischen Informationstechnik und Unternehmensorganisation. Im schroffen Gegensatz zu der vergangenen EDV-Ideologie, die sich nur um technische Lösungen scherte und das kurzfristig realisierbare Rationalisierungspotential im Auge hatte, zeichnet der Autor ein Modell der Unternehmenskommunikation, in welchem nicht der Mensch der Maschine angepaßt wird, sondern eher umgekehrt. Das so oft diskutierte Problem der Akzeptanz gegenüber der Informationstechnik erweist sich auf dem Hintergrund dieses Modells als lösbar.

In einem *EPILOG* schlage ich den Bogen von dem Mitbegründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre, Konrad Mellerowicz, zu den vorangehenden

Gedanken. Er sprach schon 1952 vom „Betrieb als Organismus und Organ“. Zur Verwirklichung dieser Idee fehlten damals die Nervensysteme: die moderne Informations- und Kommunikationstechnik.

Mein ganz persönlicher Dank gilt all den Lesern, die durch ihr Feedback zur ersten Auflage Mut machen, den Wandel vom „anorganischen“ Uhrwerk zum „organischen“ Unternehmen konsequent zu beschleunigen. Die Zukunft gehört der Organisation als lebendem Organismus, der flexibel, schnell und lebendig am Markt agiert, bei dem die rechte Hand weiß, was die linke tut, und der fit ist – nicht nur schlank (engl.: lean).

Überleben werden nicht diejenigen Unternehmen, die besonders schlank sind, sondern diejenigen, die das Know-how ihrer Mitarbeiter durch flexible und kundenorientierte Strukturen mobilisieren können, die nicht amputieren, sondern aktivieren.

Wiesbaden, Oktober 1993

JÜRGEN FUCHS

Inhalt

Vorwort	5
1. Kapitel	
Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution?	13
<i>Jürgen Fuchs</i>	
2. Kapitel	
Innovationsfördernde Unternehmenskultur und zukunftsorientierte Personalführung bei Hewlett-Packard	75
<i>Hartmut Scholz/Heinz Fischer</i>	
3. Kapitel	
Organisationen im Wandel am Beispiel der Asea Brown Boveri Schweiz	93
<i>Dr. Hansruedi Schiltknecht</i>	
4. Kapitel	
Lernende Organisationen	113
<i>Dr. Tom Sommerlatte</i>	
5. Kapitel	
Hierarchie – Sackgasse der Evolution?	123
<i>Dr. Gerhard Schwarz</i>	
6. Kapitel	
Soziokratie – Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie?	135
<i>Gerard Endenburg</i>	
7. Kapitel	
Führen in Netzwerken – Der Manager als Dienstleister	149
<i>Klaus Christian Plönzke</i>	
8. Kapitel	
Haben heutige Organisationen noch Zukunft?	161
<i>Prof. Dr. Knut Bleicher</i>	
9. Kapitel	
Personalentwicklung mit Perspektive	181
<i>Jürgen Fuchs/Karl Besier</i>	
10. Kapitel	
Informatik als Motor für Organisationsänderungen	205
<i>Bernhard Dorn</i>	
Epilog	227
Die Autoren	231