
Holzminden, den 10. Januar 2005

Brief an einen Unternehmer

Betr.: Evolutions-Management für erfolgreiche Unternehmensführung

Lieber Herr Ringer,

ich freue mich, dass Ihnen das Buch „Unsere Welt – ein vernetztes System“ von Frederic Vester so sehr zusagt.

Es ist gut, den Grundwerten der Natur und den Naturgesetzen zu folgen und Ihre ökologische Überzeugung ist auch eine gute Basis für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Aber Sie sollten auch berücksichtigen, dass Frederic Vester ein erweitertes Naturverständnis hatte.

Die Kybernetik ist die Naturwissenschaft des Geistes.

Der Geist der Materie füllt die Elektronen aus – Teilchen, die eigentlich Prozesse sind und als unsterbliche Wesenheiten schon so lange wie das Universum bestehen.

Die Theoretische Physik hat entdeckt, dass die Elektronen auch die Welt in uns erweitern. Ihr Geist ist in allen Zellen und bestimmt die Genome.

Elektronen haben Masse, aber kein Volumen in unserer physikalisch fassbaren Welt.

Ihr Volumen ist mit klassischen physikalischen Erkenntnismöglichkeiten nicht zu ermitteln.

Die moderne Physik stellt über die Masse nur fest, dass es sie gibt. Ihr Volumen ist „versteckt“ in einem anderen Raum-Zeit-Kontinuum, in der Welt des Geistes, die auch in uns ist. Die Raum-Zeit der Materie wird erweitert um die Raum-Zeit des Geistes.

In den Elektronen – besonders in denen, die das menschliche Ich im Genom abbilden, - die Theoretische Physik nennt sie Äonen (in Anlehnung an die „Geistwesen“, die Leibniz intuitiv erkannte) ist das Raum-Zeit-Gefüge umgekehrt.

Die Zeit läuft nicht ab in Richtung Auflösung (von der Geburt zum Tod mit zunehmendem Verfall). Sie läuft umgekehrt zu immer höheren Ordnungsgraden. Das ist die Grundlage des gewaltigen Evolutionsprozesses in der Natur, der ihr über 5 Mrd. Jahre Stabilität durch Selbstüberschreitung, durch Erneuerung und Entwicklung beschert.

Die den Elektronenraum ausfüllenden Lichtquanten, die Photonen, können sich in der Zeit hin und her bewegen, wie wir im Raum. Sie können weit in die Vergangenheit und weit in die Zukunft gehen – so wie wir das geistig, aber nicht körperlich können.

Im Elektronenraum können sie sich jedoch nur in eine Richtung bewegen – und weil der eine Kugelform hat, kommen sie auf ihrer Reise immer wieder an den selben Ort und werden dabei immer informierter. Das Ordnungsniveau nimmt ständig zu. Wohl deshalb ist unser Unbewusstes um Potenzen inhaltsreicher als unser Bewusstsein.

„Elektronen“, so Vester, „können erkennen, reflektieren, erfinden, lieben, Systeme bilden und Taten setzen.“ Damit übernimmt er als Molekularbiologe die in verständliche Sprache übersetzten Beschreibungen der Spin-Zustände der Photonen durch den Physiker Jean E. Charon, der zu den hervorragenden Vertretern der modernen Theoretischen Physik gehört. Er hat 1977 mit seiner „Komplexen Relativitätstheorie“ nachgewiesen, dass das Universum aus mehreren Raum-Zeit-Dimensionen besteht.

Wenn wir also von stabilem Gleichgewicht im Sinne Vesters sprechen, dann müssen wir bedenken, dass jedes neue Werden, das aus Vergehen entsteht, immer Evolution bedeutet – die Bildung neuer selbstüberschreitender Systeme mit zunehmender geistiger Potenz.

In diesem Sinn duldet die Natur auf die Dauer keine Organisationen, in denen Verschwendung herrscht. Sie duldet keine Organisationen, die sich auf einem bestimmten Entwicklungsstand einrichten und ein falsch verstandenes Gleichgewicht zu leben versuchen, das nichts sein kann als ein Vegetieren am Rande des „Todes“. Für Unternehmen bedeutet das: entweder evolutionär wachsen und mit dem Wirksamachen allen in der Organisation vorhandenen Geistes jede Art von unnützem Aufwand, besonders von Verschwendung menschlicher Energie, zu eliminieren oder Pleite machen – früher oder später.

Der Sinn menschlichen Tuns im Universum liegt darin, den Evolutionsprozess zu fördern, ständig über sich hinaus zu wachsen und neue, gegenwartsüberschreitende Organisationen zu bilden – mit einer ständigen Entwicklung von Wissen und mitmenschlichem Zusammenwirken in Systemen.

Genau das versuchen auch Womack und Jones, die Autoren von „Lean Thinking – Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen“, mit Erfolg als Wissenschaftler und Unternehmer, seit sie bei der umfassenden Studie zur „Zweiten Revolution in der Autoindustrie“ das Geheimnis der Überlegenheit der Toyota-Produktion entdeckten.

Damit sind wir wieder bei Deming und bei Erich Koss und bei allen Beispielen, die ich in „Kosten senken ...“ und im Seminar dargestellt habe.

Sie alle beweisen die Gefahren des Stillstands auf der einen Seite und die Überlegenheit eines evolutionären Managements andererseits.

Es wäre gut, wenn Sie Ihren Führungskräften auch den theoretischen Teil meines Buches nahe bringen könnten, z.B. „Die Raum-Zeit des Geistes“ auf S. 33f oder die Seiten 348f, auf denen auch Vester zu Wort kommt.

Seit 1978 habe ich mit ihm zusammenwirken können. Danach hatte er 10 Jahre den Lehrstuhl für Systemtheorie und Kybernetik an der Universität der Bundeswehr in München inne und hat dort in einer Diplomarbeit die Wirkungsweise von KOPF untersucht. In seinem Buch „Leitmotiv vernetztes Denken“, das 1988 erschien, schreibt er über die positiven Entwicklungen, die in der Wirtschaft entstehen, wenn man, so wörtlich: „kybernetisch-systemisch vorgeht, also nach den Prinzipien eines evolutionären Managements ... welches nach den Grundregeln fragt, sich an Wirkungsgefügen orientiert und damit die Rolle der Komponenten im System erkennt. Zum besseren Vergleich hier ein Beispiel aus der Baubranche. Hier wird mit der Baukybernetik, mit dem sogenannten KOPF-System des Architekten Heinz Grote ... eine erstaunliche Erfolgsbilanz erreicht. Bei dem bisherigen Bauvolumen von insgesamt etwa 800 Mio. DM vom Wohnheim bis zum Krankenhaus ist bei keinem einzigen Projekt die Bauzeit überschritten worden – und der Kostenrahmen nur ein einziges Mal um 3 Prozent! Dies jedoch mit einer Planung, die dazu noch die heutigen Bauzeiten durchschnittlich um ein Drittel verkürzt (statt wie so oft grotesk verzögert) und den Kostenplan vergleichbarer Angebote um 15 Prozent unterschritten hat (statt diesen, wie nur all zu häufig, zu überziehen.).

Bei dem volkswirtschaftlichen Gesamtumsatz der Bauwirtschaft würde die allgemeine Einführung solcher Verfahren eine Einsparung von jährlich 30 Mrd. DM bedeuten und dies unter Beibehaltung, ja größerer Sicherung von Arbeitsplätzen.

Dem KOPF-System liegen zwei Prinzipien zugrunde. Das eine ist die Einführung der ‚zweiten Zeitdimension‘ (mit der man final-kybernetisch vorgeht – die Zielgenauigkeit also durch Informationen aus der Zukunft des Prozesses erreicht).

Ein zweites Prinzip, das für die verblüffenden Erfolge mit verantwortlich ist, ist der reformierte Führungsbegriff. Die Beteiligten müssen in einer neuen Art zusammen arbeiten.

Selbstorganisation wird gezündet durch die Vermittlung von Sinn. In den Anleitungen zum KOPF-System heißt es daher ‚Der Bauleiter muss den Bauvorgang innerhalb einer tolerablen

Bandbreite dadurch sichern, dass er den Firmen bis zum einzelnen Handwerker rechtzeitig alle erforderlichen Arbeitsfaktoren beschafft, wozu auch die Zeichnungen und Bauherrenentscheidungen gehören. Eine Sisypusarbeit, die nur auf einem hohen Informationsniveau geleistet werden kann.'

Nach dem KOPF-System heißt also Mitarbeiterführung nicht, dass einer die anderen führt, sondern, dass er für die anderen führt. Führen heißt nicht anordnen sondern dienen. Die Führungskraft erbringt Dienstleistungen im besten Wortsinn – selbst für den Eisenbieger, dem er rechtzeitig den Bewehrungsplan beschafft. Dies ist die einzige Möglichkeit Selbstorganisationsprozesse auf Dauer aufrecht zu erhalten, und vor allem Hektik, Ärger und Stress aus den Bauprozessen fern zu halten.“

Frederic Vester ist leider vor einem Jahr gestorben.

Ich möchte hinzu fügen, dass das Erlernen der kybernetischen Werkzeuge auch für die ausführenden Mitarbeiter dazu gehört und die Wochenplanung und –steuerung mit der ständigen Verbesserung zunehmend produktiver Abläufe. Es ist dabei wichtig, dass die Akteure Woche für Woche auch die Erfolge vor Augen haben.

Unser Wachstum ist qualitativer Art. Die Verbesserung der Lebensqualität für alle Menschen steht im Vordergrund. Um sie zu entwickeln und zu sichern müssen wir auf neue Weise im Wettbewerb überlegen werden.

Bitte lesen Sie „Lean Thinking“ aufgeschlossen. Auf Seite 29 können Sie schon erkennen, wie kritisch die Autoren das heute noch fast überall vorherrschende Reengineering beurteilen, mit dem man versucht, Unternehmen zu rationalisieren: „ ... betrachten Sie die Abteilungen und Mitarbeiter als Feinde, und setzen ... (externe) Teams ein, um beide zum Teufel zu jagen. Das führt meistens zum Zusammenbruch der Moral bei denjenigen, die das Reengineering überlebt haben und zu einem Rückschritt der Organisation ...“

Die Funktionäre der Bauverbände empfehlen aber genau das: Kapazitätsabbau und Verstärken des Controlling – sprich zentrale Arbeitsplanung und Fremdsteuerung.

Ich nenne diese Art von Rationalisierungsversuchen „Entlassungsproduktivität“ und setze eine qualitative „Wachstumsproduktivität“ dagegen. Das bedeutet: mit dem Evolutionsmanagement des KOPF-Systems alle widernatürliche Zeitverschwendung aus dem Unternehmen heraus zu nehmen und so z. B. 20 Prozent mehr mit der gleichen Mannschaft zu leisten und auch umzusetzen.

Dazu muss man allerdings den Mitarbeitern auf allen Ebenen das ganze Werkzeug des KOPF-Systems an die Hand geben und ihnen auch die wissenschaftlichen und philosophischen Grundlagen vermitteln.

So ganz unwichtig sind auch die Formblätter dabei nicht.

Das Denken der Menschen wird durch die praktischen Erfolge schneller verändert als durch jede Art von rhetorischer Beeinflussung. Sie sollten deshalb mit dem Erlernen der Methodik und mit der praktischen Anwendung unverzüglich beginnen. Nehmen Sie einfach Porsche zum Vorbild.

Wir beginnen das kybernetische Jahrhundert.

Der Sinn ist es, den Unternehmen im Evolutionsprozess eine neue qualitative Wachstumsphase zu eröffnen. Dies ist die Zeit der positiven Rückkopplungen, wenn man wirklich mit deutschen Mitarbeitern im Wettbewerb so überlegen sein will, dass man hohe Qualität zu niedrigen Preisen erstellt und dabei den Ertrag so weit erhöht, dass man die Mitarbeiter daran beteiligen kann. Dazu finden Sie Beispiele in meinem Buch. Es geht da um wesentlich größere Produktivitätssteigerungen als 20 Prozent. Mit der Gier nach Mehr-haben-wollen hat dieses Evolutionsmanagement nichts zu tun.

Aber davon müssen Sie zuerst selbst überzeugt sein, um überzeugen zu können.

Die Auffassung, die Sie in Ihrer eMail zum „stabilen Gleichgewicht“ vertreten, hat in mir die Besorgnis ausgelöst, dass der Chef der erste Bedenkenträger des Betriebes sein könnte. So könnte ich kaum etwas bewirken. Aber vielleicht habe ich das ja auch nur falsch verstanden.

Der Evolutionsprozess vollzieht sich nicht linear. Wirklich fortschrittliche Entwicklungen bereiten sich auch im gesellschaftlichen Unbewussten weitgehend unbemerkt vor und werden durch sprunghafte Ereignisse ausgelöst.

Sie können ebenso glückliche und stolze deutsche Mitarbeiter haben wie Porsche. Über den und über Doyle Wilson, den Bauunternehmer aus Texas, steht auch einiges in „Lean Thinking“.

Wenn Sie wissen, dass Sie in der angesprochenen Sache vor Gericht keinen Erfolg haben würden, dann sind die Verträge, die Sie mit Ihrem Auftraggeber geschlossen haben, auch nicht sittenwidrig. Wenn die kurzen Bauzeiten dort zu Hektik geführt haben, dann liegt das wohl auch daran, dass Ihre eigene Arbeitssteuerung verbesserungsbedürftig ist.

Wenn der Vertrag geschlossen ist, dann gilt: den Preis akzeptieren, den gewollten Ertrag vorgeben und dann die Produktivität so beeinflussen, dass die Kosten passen.

Das konnte schon Erich Koss. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, was ich über ihn, seine Arbeitsweise und seine Erfolge in „Kosten senken ...“ geschrieben habe.

Im übrigen sind wir dann wieder bei unserem ersten Seminartag mit dem „vertrackten Verrechnungssatz“. Ich wette, Sie haben den immer noch. Aber da fängt KOPF an und da wäre auch die KOPF-Software hilfreich, um Entscheidendes zu ändern.

Es könnte sich herausstellen, dass die von Ihnen beklagten Verluste nur scheinbar sind – oder Sie haben etwas falsch gemacht.

Festpreise sind gute Trainingsvoraussetzungen, um mit KOPF mindestens verlustfrei aus den Projekten heraus zu kommen.

Ich wünsche Ihnen Erfolg bei Ihrem Führungsseminar, für dessen Inhalte Sie vielleicht das eine oder andere des Vorstehenden verwenden können.

Viele Grüße aus Holzminden

Heinz Grote