

Institut für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH)

Denkzettel

(1 – 14)

**Abbildungen und Erläuterungen zu den
Denkwerkzeugen dynamikrobuster Höchstleister**

Stand
April 2011

von
Dr. Gerhard Wohland
Institut für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH)
bei der comperdi GmbH
Hagenauer Straße 42
65203 Wiesbaden

wohland@comperdi.de

<http://www.comperdi.de>

Inhalt

1	Chaos und Dynamik (DZ1)	4
2	Strategie oder Plan (DZ 2)	5
3	Die blaue Falle (DZ 3)	6
4	Steuerung und Führung (Föderatives Management) (DZ 5)	7
5	Zentrum und Peripherie (DZ 4)	8
6	Verhaltens- und Werte-Kultur (DZ 6)	9
7	Ab und Auf der Dynamik (DZ 7)	10
8	Schnittstellen symmetrisieren (DZ 8)	11
9	Outsourcing (DZ 9)	12
10	Markterzeugung (DZ 10)	13
11	Duale Wertschöpfung (DZ 11)	14
12	Dynamikrobuste Prozessgestaltung (DZ 12)	15
13	Problem-Transformation (DZ 13)	16
14	Projektdualität (DZ 14)	17

Vorab

Im Folgenden sind die bisher erschienenen Denkzettel wiedergegeben.

Ein Denkzettel ist die, auf eine Seite komprimierte, Beschreibung eines so genannten "Denkwerkzeuges der Höchstleister".

Soweit sie existieren, sind zu den Beschreibungen der Werkzeuge Bilder beigefügt.

So kurze Texte sind natürlich nur für Leser nützlich, die den Denkhintergrund des Instituts schon kennen. Wer ausführlicher nachlesen möchte, dem sei das folgende Buch empfohlen:



Buchempfehlung



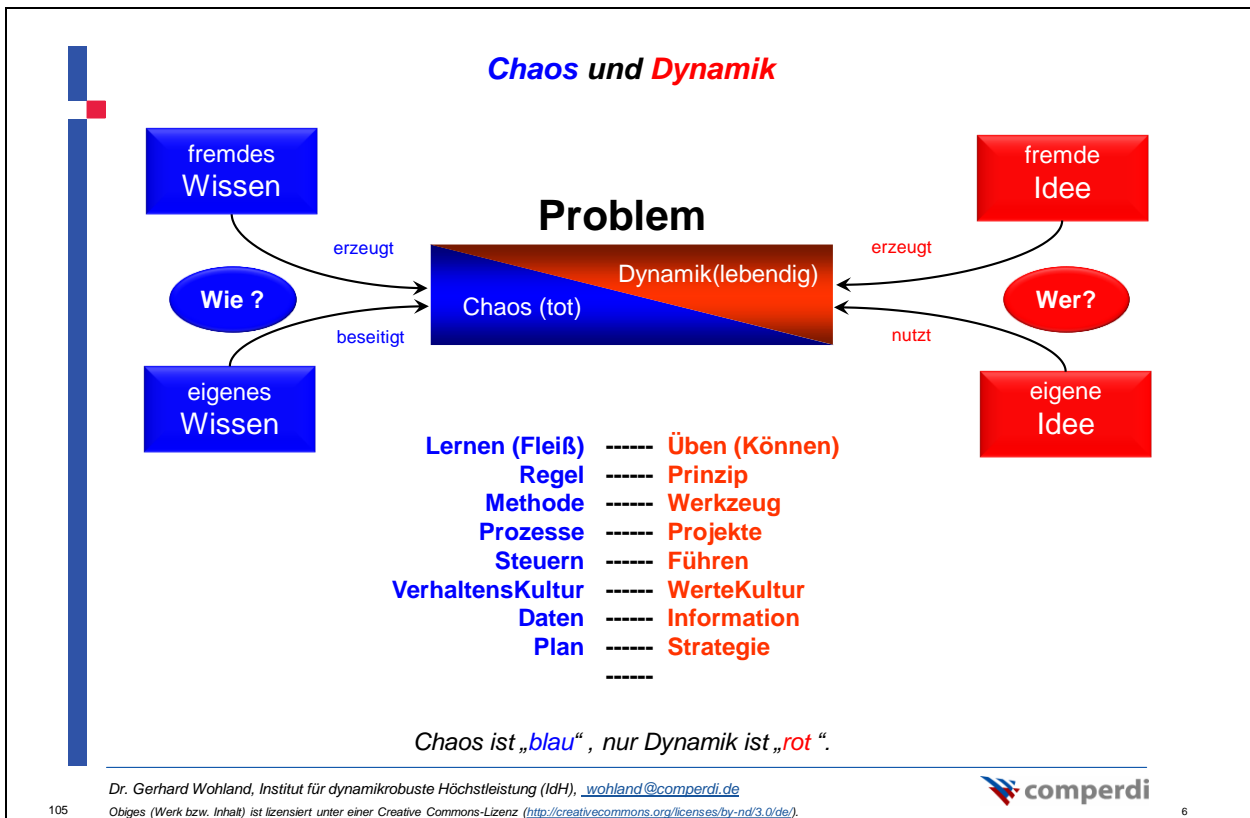
Zum Nachlesen:
Dr. Gerhard Wohland, Matthias Wiemeyer
"Denkwerkzeuge der Höchstleister - Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen"
Murmans Hamburg
ISBN 978-3-86774-020-3

Dr. Gerhard Wohland
Institut für dynamikrobuste Höchstleistung (IdH)
Wiesbaden
wohland@comperdi.de


Wir erschließen Höchstleistung

101

1 Chaos und Dynamik (DZ1)



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

Die erste ist Unwissenheit. Wer die Betriebsanleitung einer Maschine nicht kennt, wird überrascht. Diese Ursache kann durch Lernen oder Zukauf von Wissen beseitigt werden.

Die zweite Ursache sind Ideen, meist die 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. Wir nennen sie Talente.

Im ersten Fall steht also die Frage "Wie?" im Vordergrund, im zweiten die Frage "Wer?"

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

Aus Gewohnheit versuchen die meisten Unternehmen, allen Formen von Überraschung, also auch Dynamik, durch Anhäufung von Wissen zu begegnen. Die heute übliche hohe Dynamik macht aus dieser Selbstverständlichkeit einen Irrtum.

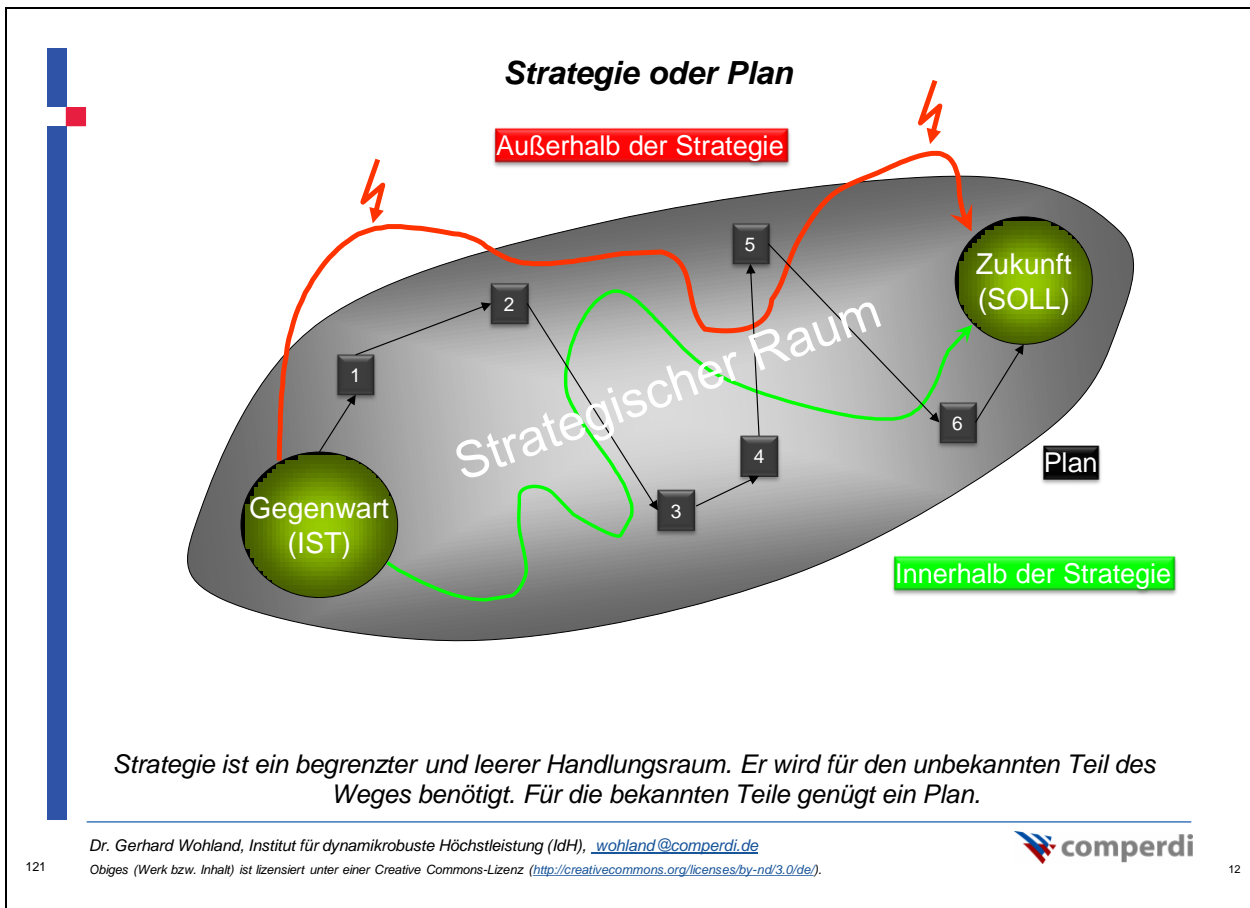
Resultat sind geschwollene, entzündete Prozesse ohne Chance, mit dynamischen Störungen fertig zu werden. Das nennen wir eine Havarie.

Höchstleister schützen ihre blauen Prozesse vor roter Dynamik indem sie Talente in ihre Abläufe integrieren. Erst das macht ein Unternehmen schlank und dynamikrobust.

Die Unterscheidung von "Rot" und "Blau"

Um neue Zusammenhänge zu beschreiben, sind neue Unterscheidungen nötig. Für dynamikrobuste Höchstleistung ist die wichtigste Unterscheidung: "lebendig und tot" beziehungsweise "rot und blau". Mit "rot" bezeichnen wir den jeweils 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.

2 Strategie oder Plan (DZ 2)



Strategie ist rot, Plan ist blau.

Die bekannten Teile des Weges von einem IST zu einem SOLL (Ziel) können mittels eines Plans beschrieben werden. Hat der Plan keinen Fehler und wird er diszipliniert ausgeführt, so kommt man sicher voran.

Sind Teile des Weges unbekannt und können erst unterwegs, durch die Mitarbeit vieler, gefunden werden, dann wird eine Strategie benötigt. Sie ist (nach Clausewitz) "die Kunst des Weglassens". Sie legt nur fest, was ausgeschlossen ist. Dadurch entsteht ein zunächst leerer Handlungsraum zwischen Ist und Soll. Wenn die Beteiligten in diesem "Raum des Erlaubten" bleiben, können sie lokal, mit eigener Erfahrung und Kompetenz, handeln, ohne vorher fragen zu müssen.

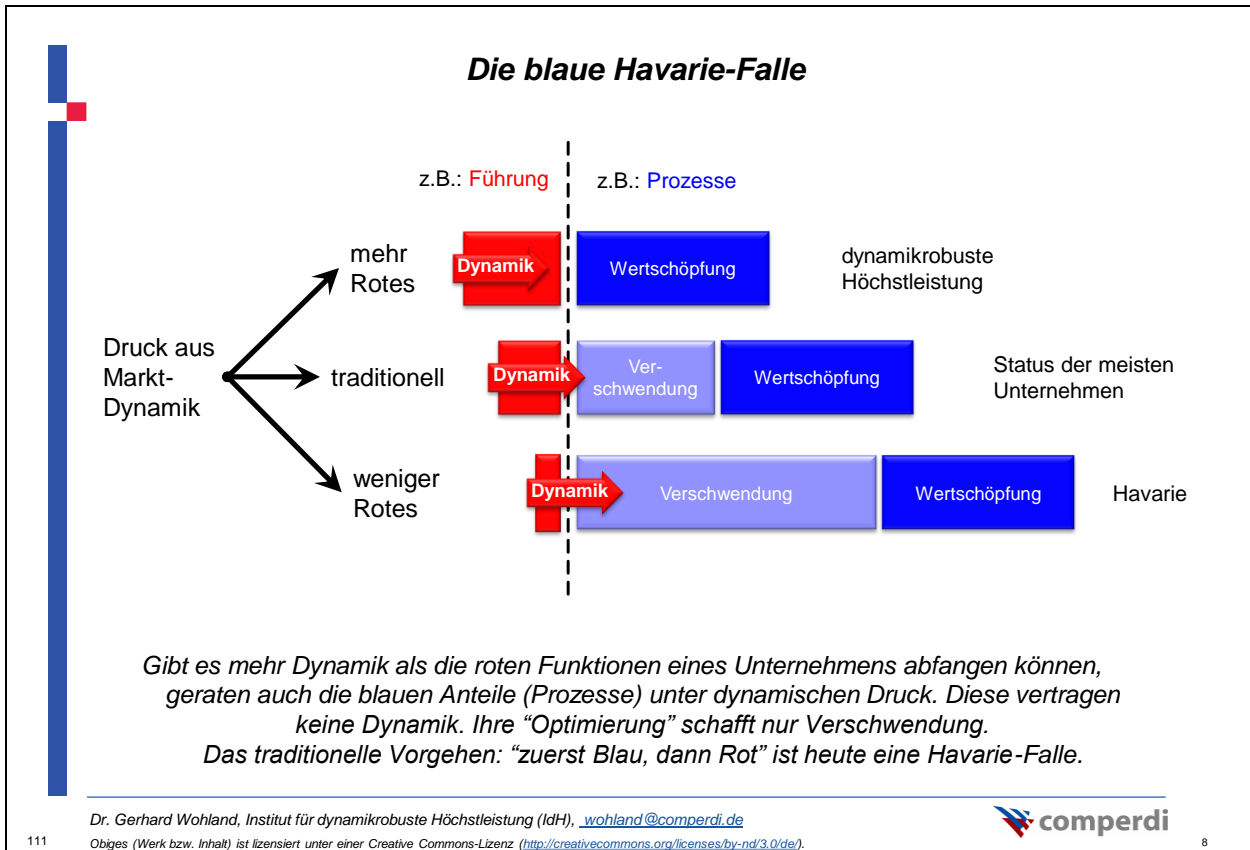
Wenn eine Strategie überall im Unternehmen akzeptiert ist und dadurch wirkt, koppelt sie die dezentrale Eigenständigkeit und die zentrale Führung – ohne Steuerung.

Deshalb ist konsensuale Strategieentwicklung wichtiges Führungselement dynamikrobuster Organisation. Die Reduktion auf Planung erzeugt teure Havarien.

Die Unterscheidung von "Rot" und "Blau"

Um neue Zusammenhänge zu beschreiben, sind neue Unterscheidungen nötig. Für dynamikrobuste Höchstleistung ist die wichtigste Unterscheidung: "lebendig und tot" beziehungsweise "rot und blau". Mit "rot" bezeichnen wir den jeweils 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 Konkurrenz-kraft, bei dynamikrobuster Wertschöpfung das Rote.

3 Die blaue Falle (DZ 3)



Blau zuerst!

Fast alle Unternehmen spüren die neue Markt-Dynamik als Druck. Um sich zu erwehren, beginnen die meisten mit der Sanierung ihrer Prozesse und deren Steuerung. Das ist vertrautes Terrain mit einem umfangreichen Angebot an beratender Hilfe. Traditionell gilt es als selbstverständlich, dass gesteuerte blaue Prozesse das notwendige Fundament für moderne dynamikrobuste Organisation sind. Also: Zuerst "Blau" als Pflicht dann "Rot" als Kür!

Das ist ein Irrtum!

Wenn die Dynamik ansteigt und die eigenen roten Anteile zu schwach sind, um diese zu bearbeiten, wirkt die Dynamik direkt auf die Prozesse. Weil Prozesse keine Dynamik vertragen, kommen sie nicht zur Ruhe und verlieren schließlich ihre Kraft und ihre Eleganz. Der Versuch, sie in dynamischer Umgebung zu reparieren oder gar zu optimieren, steigert nur die Verschwendung. Unter rotem Beschuss "entzünden" sich die Prozesse und blähen sich auf.

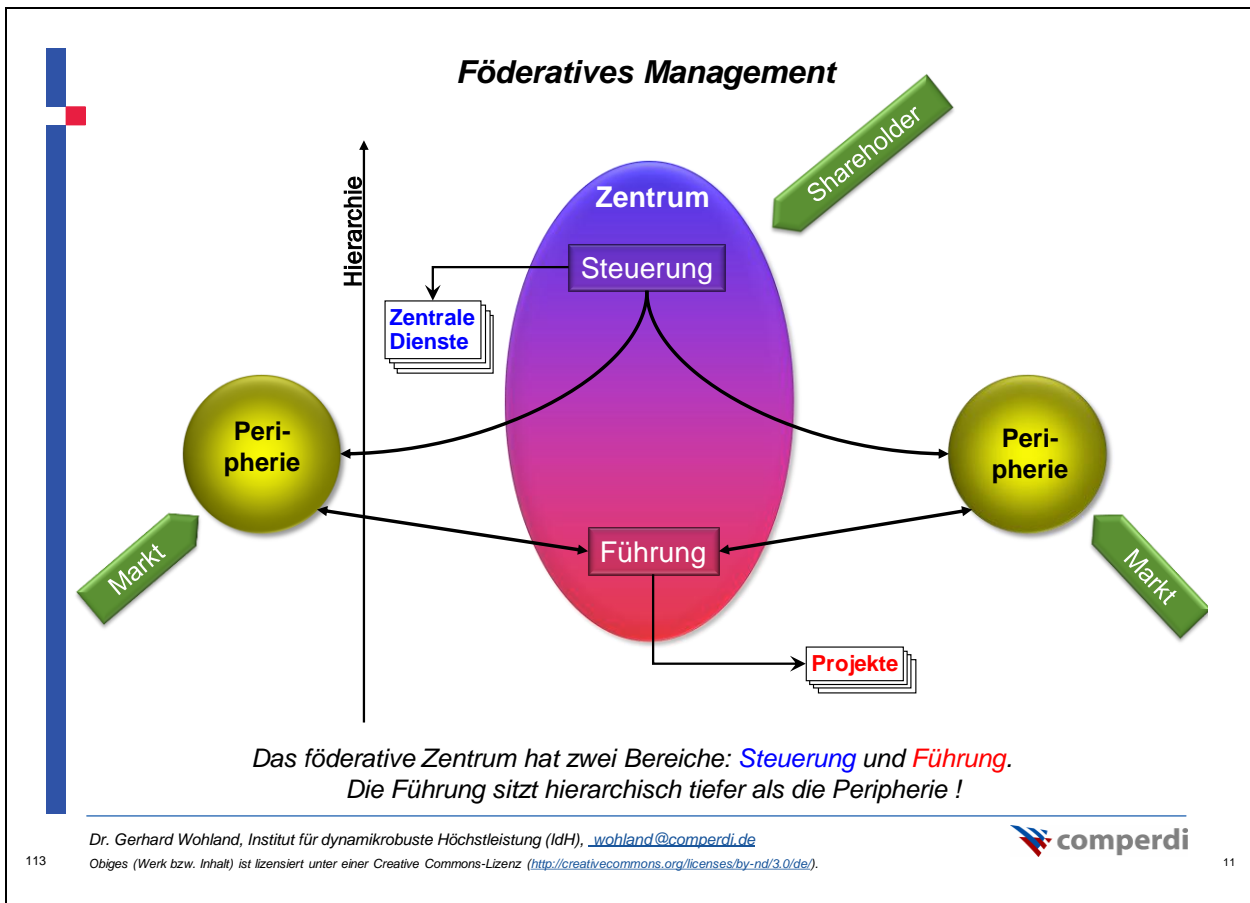
Erst wenn es gelingt, die roten Anteile im Unternehmen so zu erweitern, dass diese die Dynamik abfangen können, wird eine Sanierung der Prozesse möglich. Erst geschützte Prozesse werden schlank und gewinnen Kraft und Eleganz zurück.

Das ist die Idee der "Lean Production".

Die Unterscheidung von "Rot" und "Blau"

Um neue Zusammenhänge zu beschreiben, sind neue Unterscheidungen nötig. Für dynamikrobuste Höchstleistung ist die wichtigste Unterscheidung: "lebendig und tot" beziehungsweise "rot und blau". Mit "rot" bezeichnen wir den jeweils 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 Konkurrenz-kraft, bei dynamikrobuster Wertschöpfung das Rote.

4 Steuerung und Führung (Föderatives Management) (DZ 5)



Wir benutzen hier die Unterscheidungen "rot und blau" aus dem ersten Denkzettel und "Zentrum und Peripherie" aus dem vierten. In obigem Querschnitt des Zentrums eines Höchstleisters sieht man seine beiden Teile: Steuerung (blau) und Führung (rot).

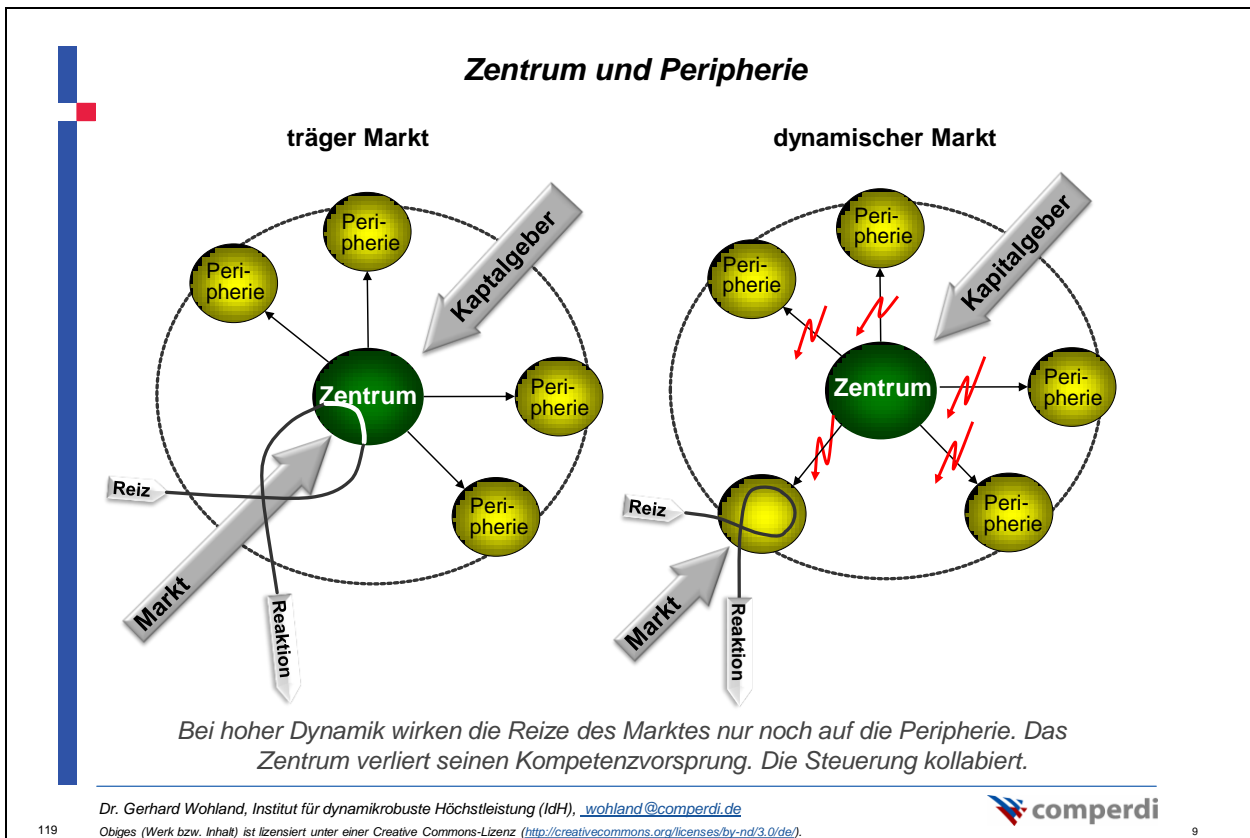
Immer wenn die Steuerung die Lösung eines Problems kennt, muss sie Anweisung erteilen. Das spart Zeit und Kosten. Weil sie dazu Macht braucht, sitzt sie hierarchisch über der Peripherie. Die neue Dynamik des Marktes wirkt nur auf 10 bis 40% aller Tätigkeiten im Unternehmen, deshalb können auch dynamikrobuste Höchstleister Steuerung verwenden. Auch kostensparende zentrale Dienste und Prozesse bleiben möglich und werden genutzt.

Mit innovativen Überraschungen allerdings, die noch keine Lösung haben, kann eine Steuerung nichts anfangen. Zur Bearbeitung sind die Ideen der Talente des ganzen Unternehmens nötig. Führung bringt diese Dynamik-Probleme und die Unternehmenstalente in Resonanz. Das ist ihre nicht delegierbare Aufgabe. Dazu braucht sie hohes Ansehen bei den Talenten. Ansehen hat, wer um Rat gefragt wird. Ein Rat ist nur möglich, wenn er ohne Risiko abgelehnt werden kann. Ein Mächtiger kann keinen Rat geben, das würde als Anweisung wirken. Die Führung des Zentrums darf also keine Macht haben. Deshalb sitzt sie hierarchisch tiefer als die Peripherie. Wenn die Führung hohes Ansehen hat, reicht es, Probleme zu zeigen, um Talente zu gewinnen. Dynamik-Probleme wiederholen sich nicht, jedes ist anders. Deswegen kann die Führung des Zentrums nur mit temporären Strukturen arbeiten, wie Projekte oder Labors. Sind dann Lösungen gefunden, übernimmt die Steuerung ihre Anwendung.

Management, welches zwischen Steuerung und Führung unterscheidet und beides dynamikrobust ausbalancieren kann, nennen wir Föderatives Management.

Wenn Führung fehlt und alles der Steuerung aufgebürdet wird, "verblödet" die Organisation des Unternehmens.

5 Zentrum und Peripherie (DZ 4)



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.

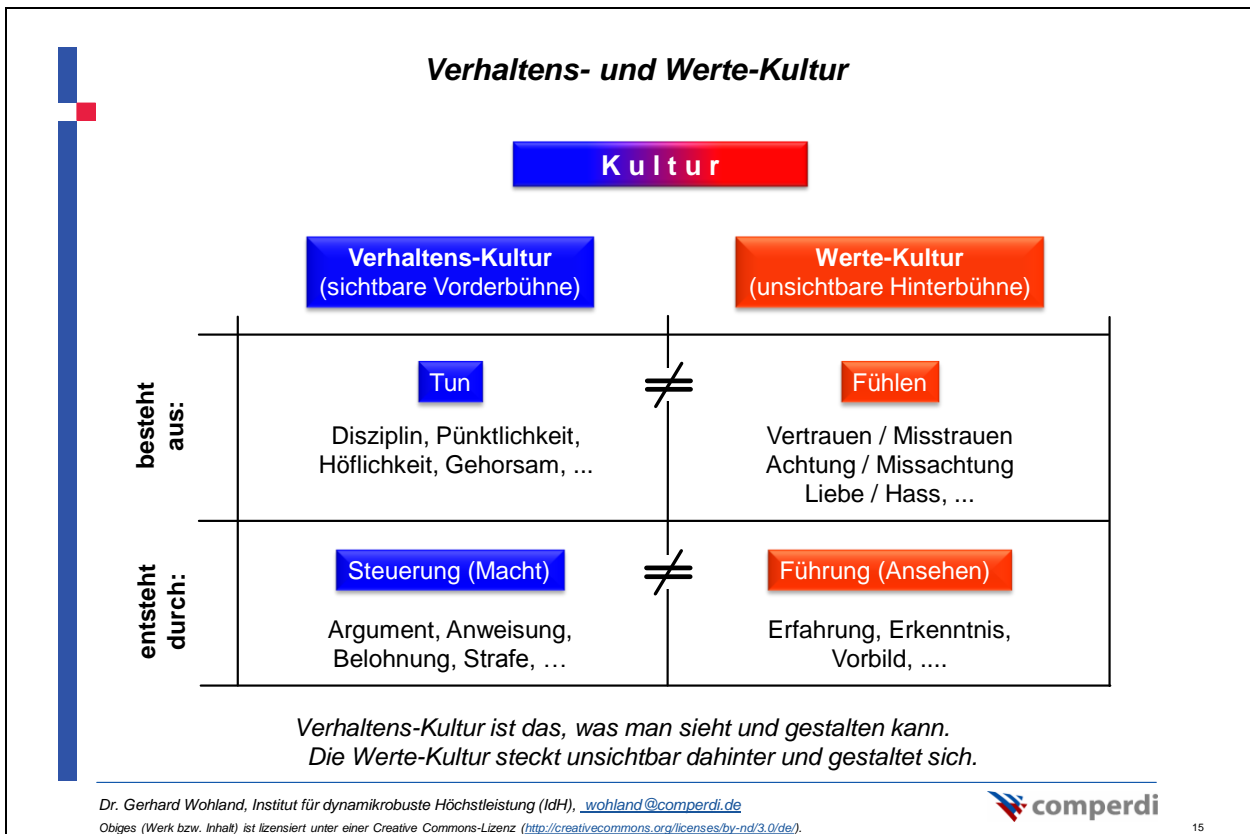
Früher, in träger Umgebung, konnte das Zentrum auch die Anforderungen des Marktes bearbeiten. Die Peripherie reagierte darauf nur indirekt über das steuernde Zentrum.

Heute, bei hoher Dynamik, bleibt weniger Zeit, Probleme der Wertschöpfung zu lösen. Sie müssen dort gelöst werden, wo sie entstehen - in der Peripherie. So wandert zumindest die operative Kompetenz vom Zentrum an die Peripherie. Dies setzt sich so lange fort, bis die Peripherie operativ kompetenter ist als das Zentrum. Jetzt kann das Zentrum kaum noch nützliche Anweisungen geben. Wo Dynamik dominiert, kollabiert die Steuerung.

Solange die Ursache unsichtbar bleibt, versuchen Unternehmen ihre Steuerung zu "reparieren". Weil dies bei hoher Dynamik unmöglich ist, entsteht eine allgemeine Überlastung. Besonders die nicht delegierbare Arbeit des Zentrums (Strategie und Innovation) bleibt liegen. Die Organisation verblödet trotz reichlich vorhandener Intelligenz.

Wo Dynamik dominiert, schalten dynamikrobuste Höchstleister um von Steuerung auf Führung. 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.

6 Verhaltens- und Werte-Kultur (DZ 6)



Die Kultur eines Unternehmens hat einen sichtbaren und einen unsichtbaren Teil. Die sichtbare Oberfläche ist das Verhalten der Mitarbeiter. Nur dieses kann direkt beobachtet werden. Hinter dem Verhalten stecken die unsichtbaren Werte. Werte sind Gefühle, die ein bestimmtes Verhalten angenehm oder unangenehm machen. Aus dem sichtbaren Verhalten kann nur sehr schwach auf die unsichtbaren Werte geschlossen werden. Menschen können lügen und heucheln.

Bei niedriger Dynamik gibt es viel Routine und wenig Überraschung. Es ist möglich, Regeln für richtiges Verhalten zu formulieren und ihre Einhaltung zu fordern. Da das Verhalten dem Willen unterliegt, kann diese Forderung erfüllt werden. Verhalten sich Mitarbeiter richtig, so ist die Verhaltens-Kultur in Ordnung. Wenn nicht, so kann sie durch Argument, Belohnung und Strafe "repariert" werden.

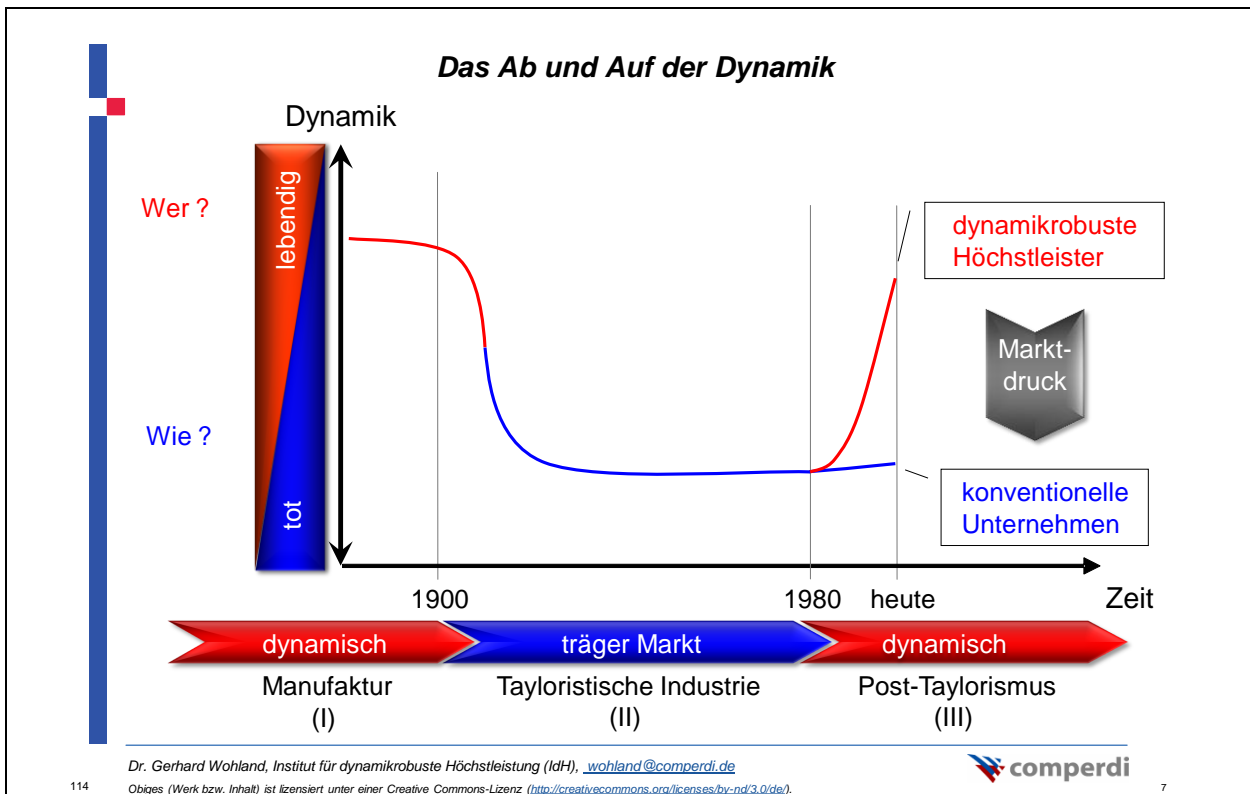
Bei hoher Dynamik muss auch dann gehandelt werden, wenn es keine Regel gibt (Überraschung). Dieses autonome Handeln benötigt Entscheidungen. Diese können nur im Kraftfeld der eigenen Werte getroffen werden. Anders als Verhalten können Werte nicht willentlich verändert werden (Verändern Sie mal Ihre Lieblingsfarbe!).

Werte funktionieren wie ein Gedächtnis. Sie bilden und verändern sich ständig, aber nur durch Erfahrung, nicht durch willentliche Gestaltung. Kultur ist nicht Ursache der Verhältnisse, sondern ihr Abbild, oder besser ihr Schatten.

Fast alle großen Unternehmen lassen immer wieder ihre kulturellen Werte bearbeiten. Wenn überhaupt, verändert dies nur das Verhalten – die Werte bleiben wie sie sind, oder reagieren negativ.

Höchstleister versuchen nie ihre Kultur zu entwickeln. Sie entwickeln dynamikrobustes Geschäft. Kultur wird nur beobachtet, denn sie zeigt, ob und wie gut dies gelingt. So wird aus der eigenen Kultur eine Lernumgebung, aus der das Management die Qualität der eigenen Arbeit ablesen und verbessern kann.

7 Ab und Auf der Dynamik (DZ 7)



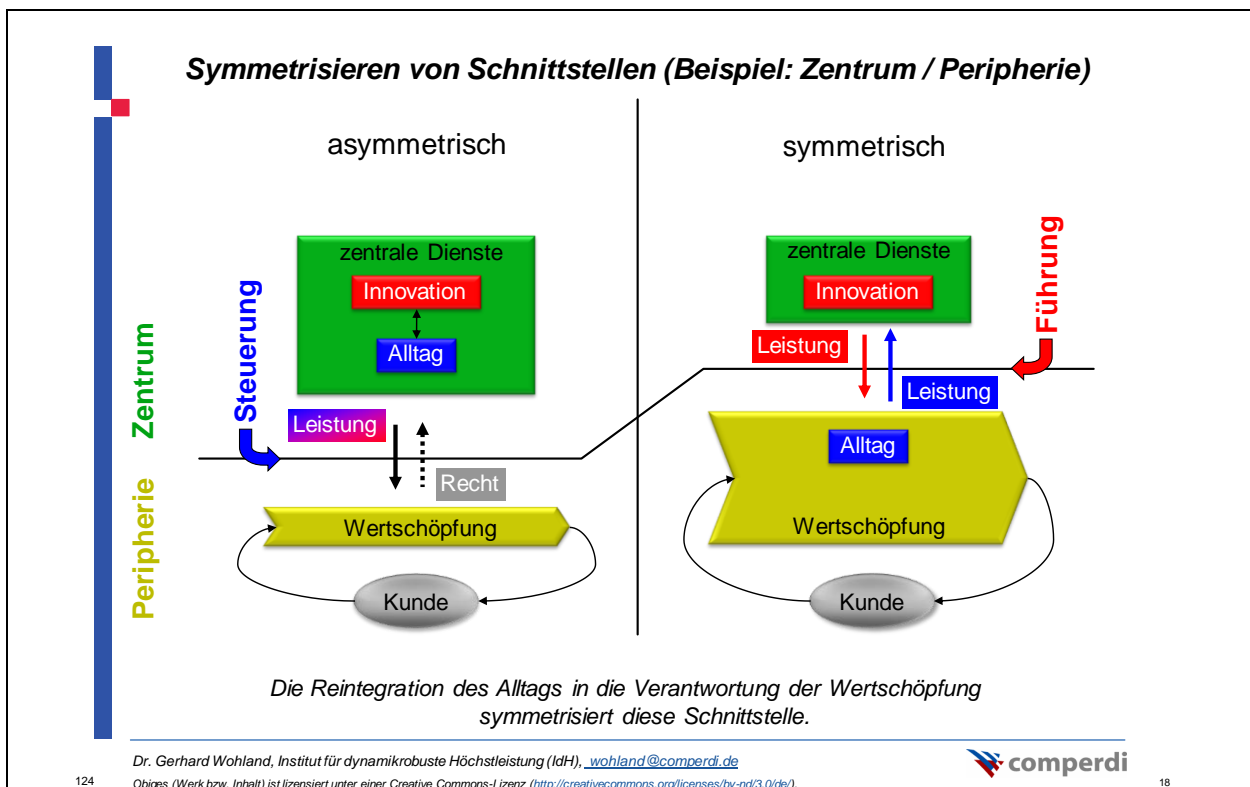
Die Grafik zeigt den groben historischen Verlauf der Marktdynamik und die jeweils dominierenden Produktionstypen.

(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 so genannten 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 stur auf Methoden, Prozesse und Kosten und verschwenden damit die Innovationskraft ihrer Talente. Mit Höchstleistern als Vorbild ließe sich das ändern.

8 Schnittstellen symmetrisieren (DZ 8)



Wir betrachten hier als Beispiel die Schnittstelle zwischen Zentrum und Peripherie eines Unternehmens und die Unverträglichkeit von Steuerung und Dynamik (siehe 4. und 5. Denkzettel).

In tayloristischer Organisation werden die dezentralen Prozesse der Wertschöpfung ständig nach Abläufen abgesucht, die einander ähnlich sind. Diese werden ausgelagert und zentral zusammengefasst. So entstehen mächtige zentrale Dienstprozesse, die die Wertschöpfung beliefern. Da das Zentrum nur liefert, die Wertschöpfung nur erhält, nennen wir eine solche Schnittstelle asymmetrisch. Solange die Steuerung des Ganzen funktioniert, können so Skaleneffekte erzeugt werden. Das heißt: die Kosten sinken, die Qualität steigt. Ein geniales Konzept.

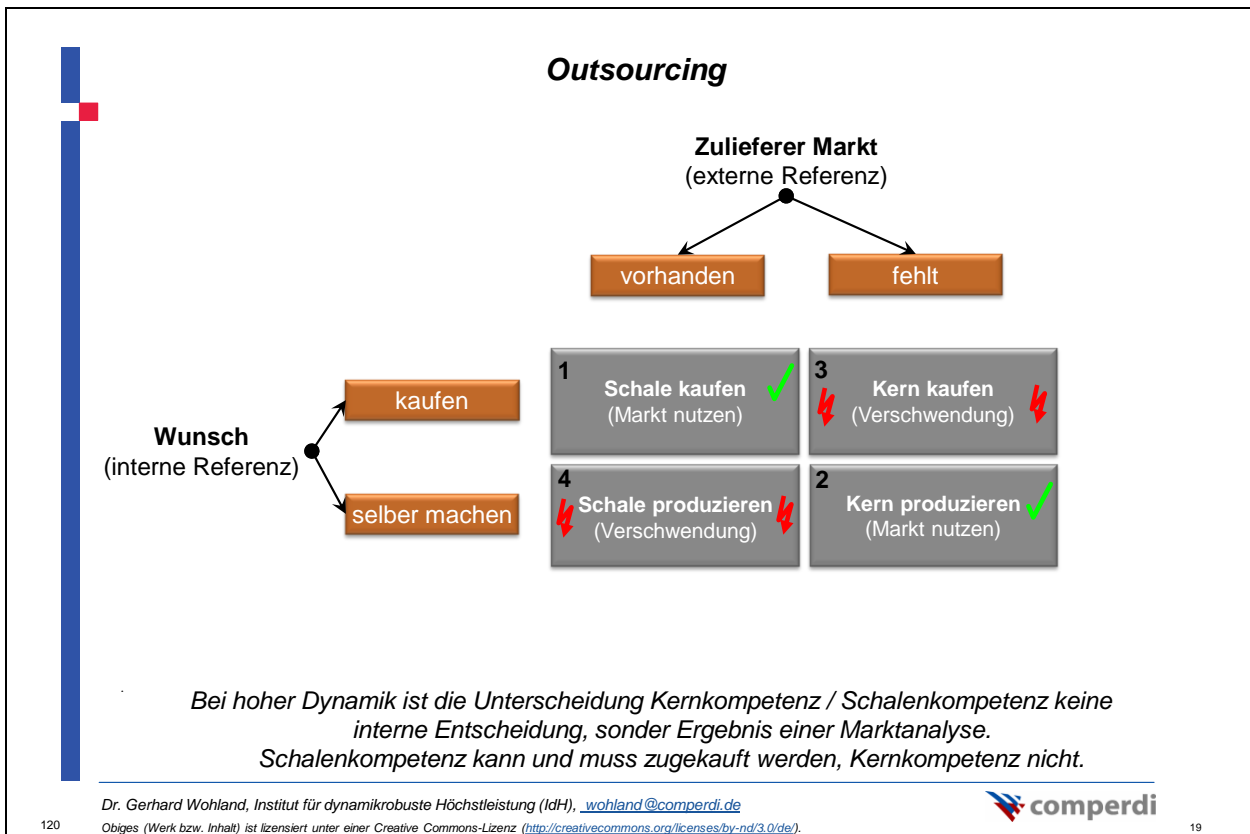
Steigt jedoch die Dynamik, so verliert ein steuerndes Zentrum seinen Überblick. Die asymmetrischen Schnittstellen werden "steuerungslos". Chaos entsteht. Die meisten Unternehmen versuchen, ihre Steuerung zu "reparieren". Aussichtslos, denn sie ist ja nicht kaputt, nur ungeeignet für Dynamik. Dort, wo Dynamik dominiert, heißt die Alternative nicht bessere Steuerung, sondern Symmetrisieren der Schnittstellen und Umschalten auf Führung.

Höchstleister schaffen dazu einen Teil der Leistung zurück auf die andere Seite der Schnittstelle. Jetzt sind beide Seiten auf die Leistung der anderen angewiesen. Diese gegenseitige Abhängigkeit erzeugt Selbstorganisation, die bekanntlich keine Steuerung braucht. Am Beispiel Zentrum und Peripherie heißt das: Der Alltag einer Funktion wird in die periphere Wertschöpfung zurückgegeben, Innovation und Strategie bleibt im Zentrum. Es nutzt nichts, eine Funktion als Ganzes auf die andere Seite zu schaffen. Also zum Beispiel die EDV zu dezentralisieren. Das ist zwar flexibel, aber viel zu teuer.

Ein Beispiel für Symmetrisierung: Planung und Spezifikation eines Bedarfs wird nicht mehr von der zentralen EDV erstellt, sondern von der Fachabteilung. Ist alles fehlerfrei, so kann die EDV zu dem Termin liefern, den die Fachabteilung errechnet hat. Da sie nun einen gewichtigen Teil der Leistung selbst zu erbringen hat und die Leistungsfähigkeit der anderen Seite kennt, wird sie nur fordern, was nötig und möglich ist. Die EDV muss nicht mehr "mauern".

Steuerung ist unnötig. Die Führung beobachtet nur die Qualität der Selbstorganisation. Im Falle von Schwächen gibt sie, im Interesse beider Seiten, Hinweise, mehr nicht.

9 Outsourcing (DZ 9)



Nur wenn viele eine Kompetenz anbieten und viele sich dafür interessieren, haben beide Seiten Alternativen und es entsteht Markt. Dieser erzeugt Preise, senkt Kosten und steigert Qualität – automatisch, niemand muss sich drum kümmern. Deswegen sind Marktschnittstellen hilfreich.

Was ein Unternehmen über einen solchen Markt kaufen kann, nennen wir Schalenkompetenz, den Rest, was man nicht kaufen kann, ist Kernkompetenz. Was Schale und was Kern ist, entscheidet der Markt, nicht das Unternehmen.

Eine übliche Funktion, zum Beispiel die EDV, ist nie als Ganzes Kern- oder Schalenkompetenz. Sie besteht immer aus Beidem. Trotzdem wird beim üblichen Outsourcing die ganze Funktion ausgelagert, Kern und Schale. Da es für den Kern einer Funktion nur einen Interessenten gibt (man selbst), wird der Markt ausgesperrt und ist nicht nutzbar. Vor dem Outsourcing ist der Kern abzutrennen. Er muss im Unternehmen ohne Marktunterstützung hergestellt werden. Wir unterscheiden vier Fälle:

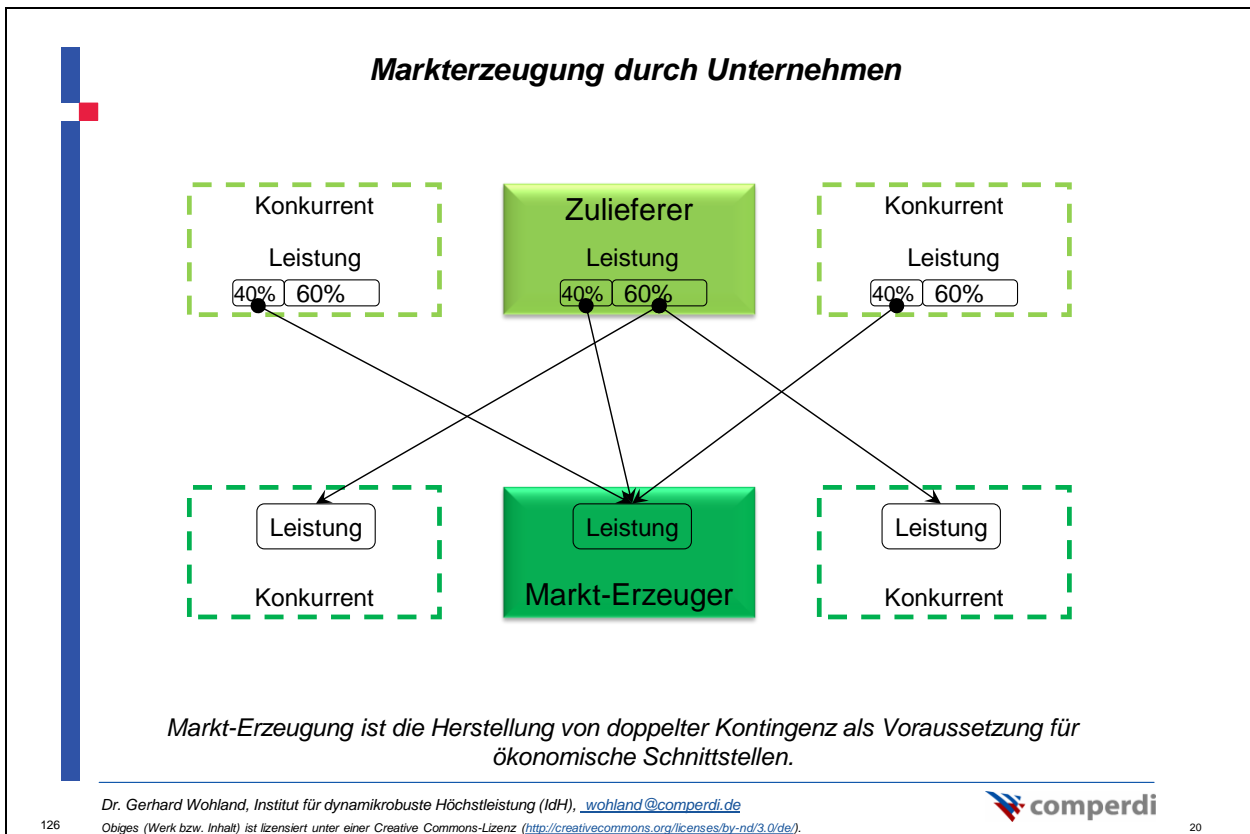
- (1+2): Wenn nur Schale gekauft oder nur Kern produziert werden soll, so wird die Intelligenz des Zuliefermarktes genutzt und die Konkurrenzkraft gesteigert - ideal.
- (3+4): Wird Kern gekauft oder Schale produziert wendet sich die Marktintelligenz gegen das Unternehmen. Wer seine Kernkompetenz kauft, wird ausgenutzt. Wer Schale produziert, betreibt Verschwendung. Beides senkt die Konkurrenzkraft.

Der Konfliktfall 3 (Kern-Kompetenz soll gekauft werden) kann gelöst werden, indem der fehlende Markt erzeugt wird. Der Staat oder große Unternehmen können das (siehe DZ 10).

Im Konfliktfall 4 (Schalen-Kompetenz soll produziert werden, meist weil kein Zulieferer den Anforderungen genügt.) handelt es sich entweder nicht um Schalenkompetenz oder die eigene Leistung ist marktfähig. Das heißt, es gibt Grund, diese zu verkaufen.

Im Kontext hoher Dynamik muss Outsourcing mehr sein als nur simple Kostenreduktion. Es geht um die "Minimierung der Fertigungstiefe" durch vollständigen Zukauf aller Schalenkompetenz. Nur so ist die dynamikrobuste Intelligenz des Zuliefermarktes in Gebrauch zu nehmen.

10 Markterzeugung (DZ 10)



Jede innovative Kernkompetenz wird schließlich zur Routine der Branche. Die so entstandene Schalenkompetenz würden jetzt alle gern zukaufen, um die eigene Wertschöpfung zu entlasten. Geeignete Zulieferer würden entsprechende Leistung gern anbieten. Manchmal aber ist die notwendige Investition so hoch, dass jeder das Risiko scheut, der erste zu sein. Obwohl möglich und gewünscht, entsteht kein Markt. Er kann aber erzeugt werden, allerdings nur, wenn eine doppelte Vielfalt entsteht: Mehrere Lieferanten für mehrere Interessenten.

Die erste Vielfalt kann zum Beispiel von einem potenten Unternehmen erzeugt werden. Es investiert bei mehreren Lieferanten, sodass diese die gewünschte Leistung liefern können, zum Beispiel durch Überlassung von Patenten, Maschinen, Prozessen oder Mitarbeitern. Viele diese Investoren belassen es dabei. Denn es erscheint als Vorteil, aus mehreren Lieferanten wählen zu können und damit günstig einzukaufen. Die Zulieferer aber sind ohne Alternative einem einzigen Käufer ausgeliefert. Der Preiskampf wird ruinös. Die Qualität muss durch Managementeingriffe künstlich gesichert werden (Auditierung). Auf Dauer wird aus diesem scheinbaren Vorteil ein Nachteil.

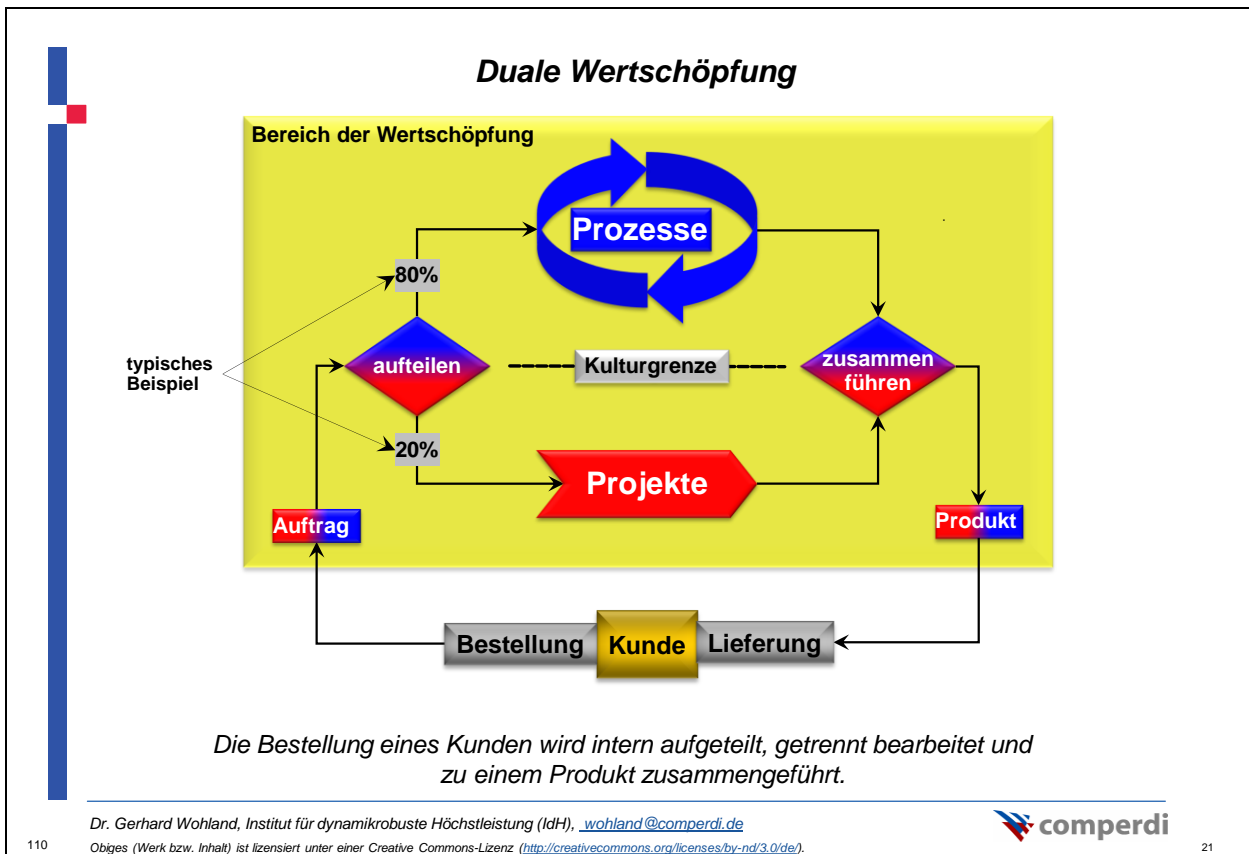
Erst die zweite Vielfalt der Interessenten, erzeugt Marktschnittstellen. Bewährt hat sich, wenn der Markterzeuger einem erzeugten Lieferanten maximal 40% seiner neuen Kapazität abnimmt, allerdings nur, wenn er den Rest (60%) an die Konkurrenten des Markterzeugers verkaufen kann.

Viele Unternehmen scheuen die Erzeugung von Märkten. Sie fürchten Vorteile für ihre Konkurrenten. So wird zum Beispiel einem eigenständigen, aber exklusiven Zulieferer Teile der eigenen EDV übertragen. Zwar werden Angebote eingeholt und Rechnungen geschrieben, Entlastung entsteht aber nicht. Im Gegenteil, die EDV muss nun über eine Unternehmensgrenze hinweg gemanagt werden. Wir nennen dies: "Ökonomisches Theater".

Höchstleister nutzen auch die spezielle Intelligenz von Märkten besser als ihre Konkurrenten. Sie erzeugen deshalb immer "richtige" Zuliefermärkte mit beiden Vielfalten.

(Siehe auch Denkzettel 8 und 9)

11 Duale Wertschöpfung (DZ 11)



In einem dynamischen Markt ist keineswegs "alles" dynamisch. Auch bei dynamikrobusten Höchstleistern sind die blauen Anteile der Wertschöpfung viel größer als die Roten. Die Konkurrenzkraft allerdings erwächst in dynamischer Umgebung nur aus den roten Anteilen. Rot und blau sind also keine Alternativen, sondern die zwei Seiten einer Medaille.

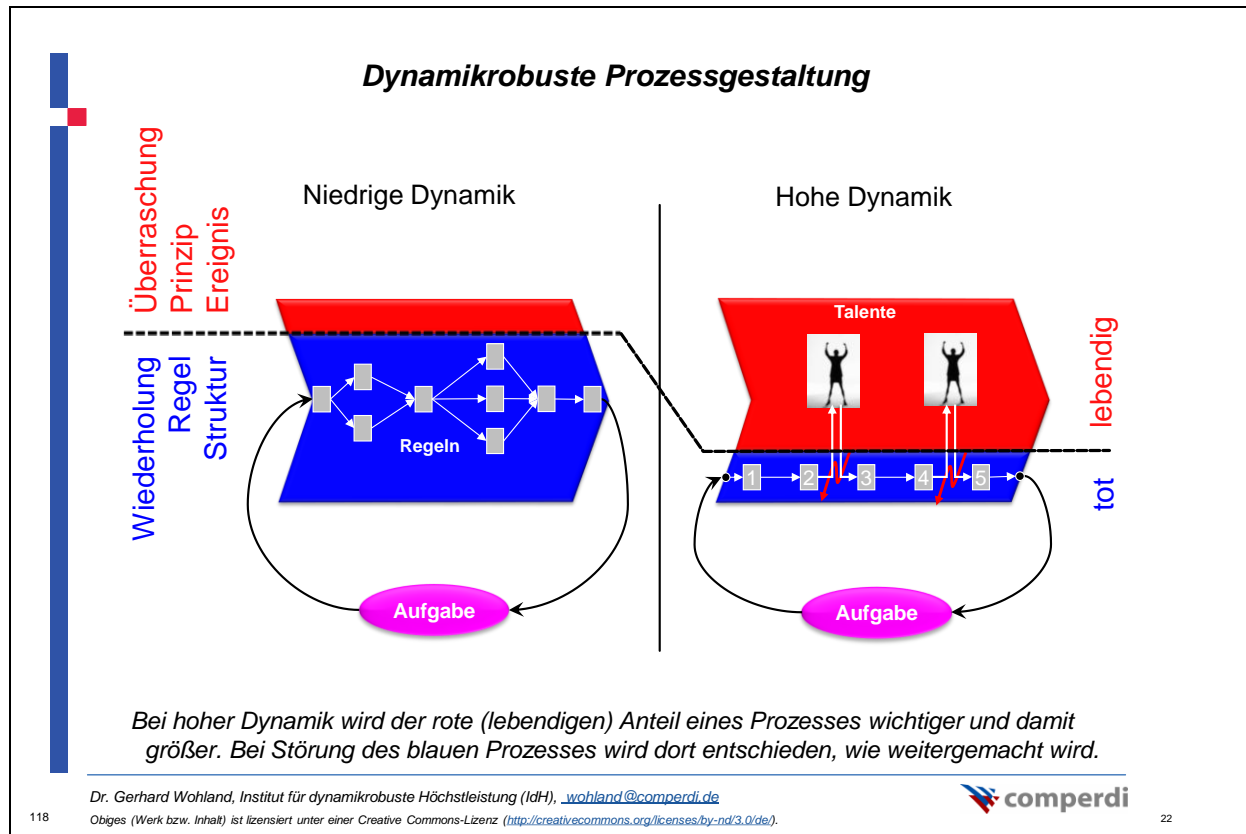
Beispiel: Eine Stadt kauft sich neue Straßenbahnen. Der Hersteller teilt den Auftrag intern in eine kundenneutralen Serienanteil (blau) und ein kundenspezifisches Projekte (rot). Das ist schwieriger als es scheint. Die beiden Wertschöpfungen erzeugen zwei Kulturen. Diese sind so unterschiedlich, dass sie sich zueinander verhalten wie „Feuer und Wasser“. Ein direkter Kontakt würde eine der Seiten zerstören. Gewinnt das rote, so wird die Produktion zu teuer. Gewinnt das Blaue, so wird die Produktion unbeweglich. Beides wäre nicht mehr konkurrenzfähig. Deswegen wird meist einer der Anteile zugekauft.

Höchstleister setzen beide Kulturen in ein konstruktives Verhältnis indem sie diese unter dem eigenen Dach getrennt halten. Im Bild vom "Feuer und Wasser": Nur wenn Wasser durch einen Kessel vom Lagerfeuer getrennt bleibt, gibt es eine warme Suppe als konstruktive Kopplung. Das Motto: "Ein Unternehmen, eine Kultur!", gilt für Höchstleister nicht.

Trennung von Kulturen, bedeutet nicht Trennung von Menschen. Dieselbe Person kann sich in einem Fußballstadion wohlfühlen und in einem Konzert. Die Kulturen dürfen nur nicht verwechselt werden. Mitarbeiter eines Höchstleisters können die interne Kulturgrenze leicht überschreiten. Ärger gibt es nur, wenn dies in beherrschender Absicht geschieht. Denn die "kreativen Chaoten" aus der Projektarbeit und die "bürokratische Betonköpfe" der Serienfertigung können sich beschimpfen, aber nicht belehren.

In dynamischer Umgebung muss die Grenze ständig verschoben werden. Sobald sich im roten Bereich Abläufe wiederholen, müssen daraus Prozesse werden (Rationalisierung). Wenn ein Prozess ständig modifiziert werden muss, wird die Arbeit zukünftig von einem Projekt übernommen (Individualisierung). Wir nennen dieses Hin und Her "Grenzverkehr". Weil bei Höchstleistern diese Grenze intern ist, können sie diese leichter und schneller verschieben.

12 Dynamikrobuste Prozessgestaltung (DZ 12)



Ein Arbeitsprozess ist eine Folge von Tätigkeiten, die ein benötigtes Ergebnis erzeugen. Wird der Prozess wiederholt, so wiederholt sich auch ein Teil dieser Tätigkeiten. Wir nennen ihn den "blauen" Anteil. Dieser kann regelbasiert beschrieben werden, bevor er stattfindet. Diese so genannte Prozessbeschreibung kann für künftige Durchläufe genutzt und so ständig verbessert werden.

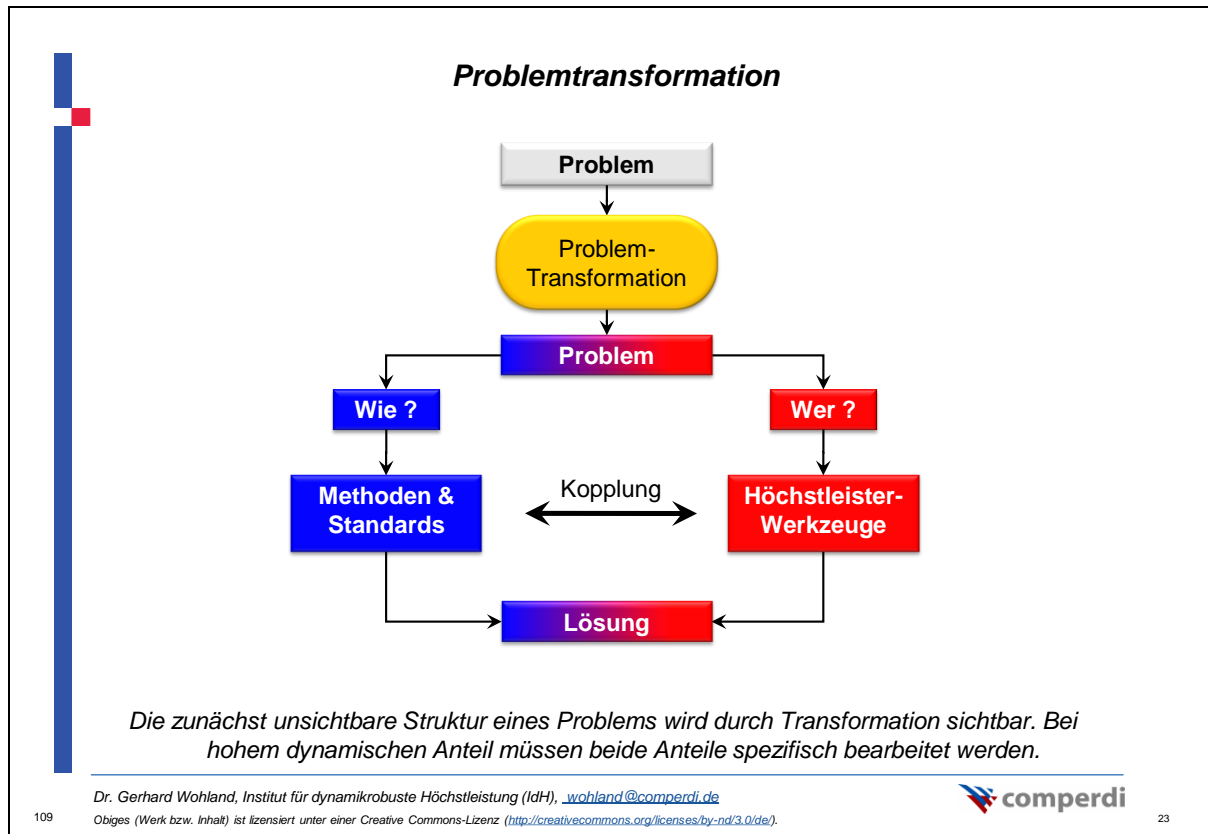
Es gibt aber auch überraschende Ereignisse, deren Bearbeitung erst beschrieben werden könnte, wenn sie vorbei sind. Für zukünftige Prozessdurchläufe wäre das ohne Nutzen, denn Überraschungen wiederholen sich nicht als Überraschung. Wir nennen dies den "roten" Anteil eines Prozesses. Je höher der rote Anteil ist, umso dynamischer ist der Prozessablauf.

Ist die Dynamik niedrig, so kann mit einer (blauen) Prozessbeschreibung alles Wichtige erfasst werden. Rote Ereignisse gibt es nur wenige und sie sind leicht zu bearbeiten. Zum Beispiel: Wenn Gewitterwolken das Büro verdunkeln, so kann man sich darauf verlassen, dass jemand das Licht einschaltet.

Steigt die Dynamik, so gibt es mehr und anspruchsvollere rote Ereignisse. Oft wird versucht, die Beschreibungen der Prozesse so zu verbessern, dass sie auch mit Dynamik fertig werden. Dazu werden möglichst alle Ereignisse gesammelt, die störend eintreten könnten. Zu jedem dieser Ereignisse wird dann beschrieben, wie damit umzugehen ist. Dabei entsteht eine "Kombinatorische Explosion", die nur noch mit entsprechender Software verwaltet werden kann. Die ausgedruckten Prozesshandbücher sind schließlich so dick, dass sie ihren Nutzen verlieren. Bei hoher Dynamik ist Prozessgestaltung dieser Art immer eine Havarie.

Höchstleister beschränken Ihre Beschreibungen auf den blauen Regelanteil eines Prozesses. Der wachsende rote Anteil wird nicht beschrieben. Tritt ein rotes Ereignis ein (Überraschung), so wird der blaue Ablauf unterbrochen, damit der benannte talentbasierte Könnler (Meister) eine Entscheidung treffen kann. Dann wird der blaue Prozess fortgesetzt. Nur mit dieser dualen Gestaltung (Regel (blau) und Entscheider (rot)) entsteht ein eleganter, dynamikrobuster Prozess.

13 Problem-Transformation (DZ 13)



Im Rückblick ist leicht zu sehen, dass das Projekt, einen Seeweg nach Indien zu finden, zwei sehr verschiedene Anteile hatte: Zum Einen Themen wie Schiffstechnik, Navigation, Ernährung und Gesundheit, zum Anderen Disziplin, Motivation, Mut und Zuversicht. Für den ersten Anteil (Wir nennen ihn den blauen.) wurde bestes Wissen benötigt für den zweiten (Wir nennen ihn den roten.) brauchte es einen Menschen wie Christopherus Columbus.

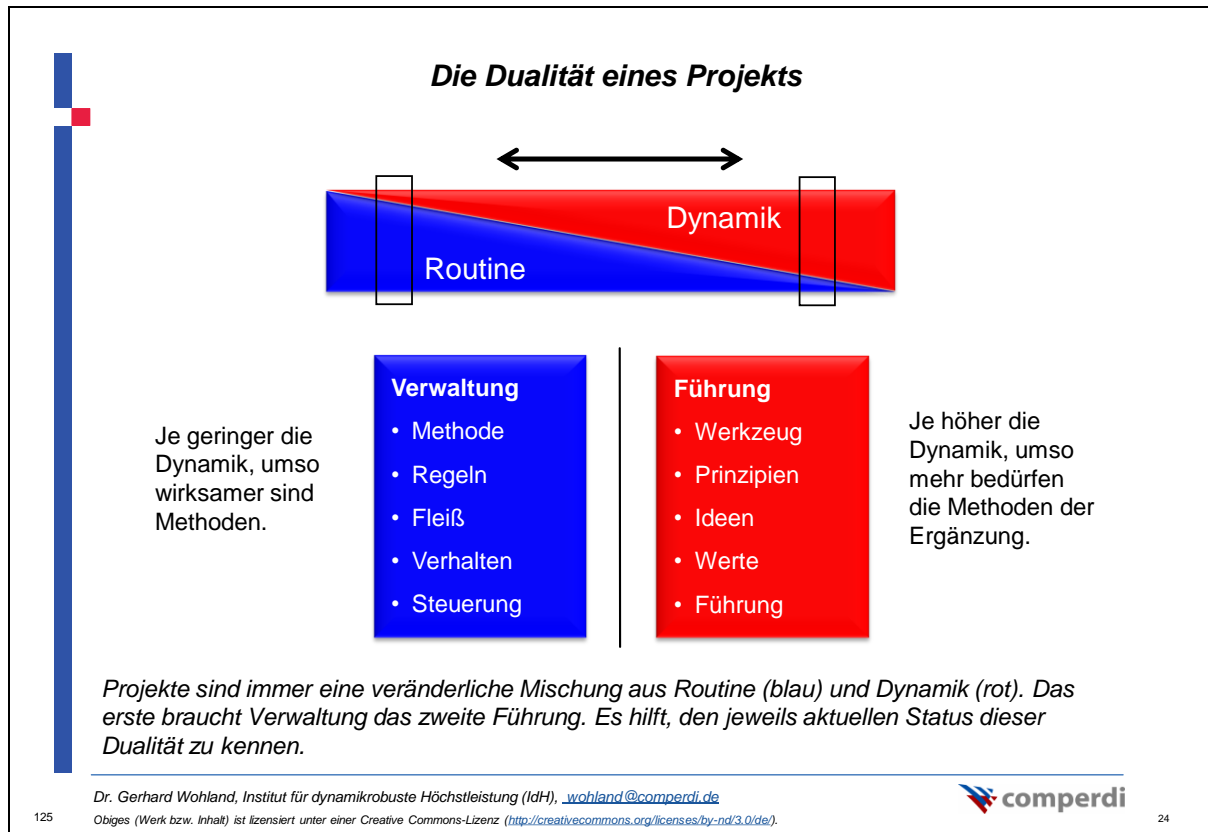
Wenn mit wenig Überraschung zu rechnen ist, also mit wenig Dynamik, dann reicht Wissen in Form von Methoden und Prozessen zur Lösung eines Problems. Wächst die Dynamik, so wächst der rote Anteil. Das Problem wird "dual". Dieser Dynamikeffekt wirkt heute nicht mehr nur bei Expeditionen, sondern in fast allen Unternehmen, ihren Funktionen und Projekten.

Die duale Struktur eines Dynamikproblems ist zunächst unsichtbar. Deswegen wird in den meisten Unternehmen (aus Gewohnheit) jedes Problem so bearbeitet als wäre es nur blau. Um auch die roten Anteile sichtbar zu machen, benutzen Höchstleister verschiedene Techniken. Wir nennen diesen dynamikrobusten Einstieg "Problemtransformation". Erst dadurch wird es möglich, beide Anteile zu unterscheiden und verschieden zu bearbeiten. Für den blauen Anteil gilt es, die richtige Methode zu finden und diszipliniert auszuführen. Für den Roten Anteil braucht es talentierte Könnern mit Ideen. In enger Kopplung dieser beiden Bearbeitungswege entsteht dann eine duale Lösung.

Bleibt die Dualität eines Problems unerkannt, so bleiben die roten Anteile zwar unsichtbar, wirken aber trotzdem. Bei Schwierigkeiten wird nur nach methodischen Fehlern gesucht. Ist die Ursache aber dynamisch (rot), so gibt es keine blaue Lösung. Im Gegenteil, bei dynamischen Überraschungen ist die Beschränkung auf Methoden die Ursache für Schwierigkeiten. Der übliche Versuch, die Methoden zu verbessern, bekämpft das Problem mit seiner Ursache. Wir nennen das eine „Havarie“.

Dynamik ist "roter Sand" im Getriebe der Methoden. Wird er abgetrennt und an geeigneter Stelle bearbeitet, werden die Methoden entlastet und gewinnen ihre Kraft und Eleganz zurück.

14 Projektdualität (DZ 14)



Jedes Projekt ist eine sich verändernde "Mischung" aus methodischen und dynamischen Anteilen. Die aktuelle Mischung wird bestimmt von seiner Umgebung und vom zu lösenden Problem. Die Umgebung kann konstruktiv oder destruktiv sein, dabei dynamisch oder träge. Projekte der Peripherie haben meist eine externe Referenz und sind der konstruktiv dynamischen Lernumgebung des Marktes ausgesetzt. Projekte im Zentrum müssen meist mit destruktiver Dynamik und interner Referenz zurechtkommen. Die schwierigste Umgebung ist das Konfliktfeld zwischen Zentrum und Peripherie. Hier ist Dynamik und Chaos hoch. Projekte mit träger Umgebung sind inzwischen selten.

Das zu lösende Problem kann bekannt sein und seine Bearbeitung Routine. Solche Projekte sind fast schon Prozesse. Oder es geht um Innovation. Dann ist wenig bekannt und es gibt kaum Routine. Manchmal gibt es nicht einmal ein Ergebnis – bei Forschungsprojekten zum Beispiel.

Egal welchen dominanten Charakter ein Projekt hat, seine beiden Anteile, Dynamik (rot) und Routine (blau) verändern ständig ihre Zusammensetzung. Ein Routineprojekt kann von einer Überraschung unterbrochen werden und auch das innovativste Projekt kennt die Routine – Test zum Beispiel.

In jedem Projekt bleibt rot und blau immer koexistent. Dogmatische Projekte, die versuchen entweder alles methodisch zu bearbeiten oder alles kreativ, sind früher oder später gefährdet zur Havarie zu werden.

Dynamikrobustes Projektmanagement ist also keineswegs die Geringschätzung der blauen Anteile, sondern die situative Anpassung des Mischungsverhältnisses von rot und blau. Sowohl die Umgebung, als auch das zu lösende Problem kann sich verändern. Es kommt darauf an, dass das Projekt diesen Veränderungen genügend schnell folgen kann.