

Intelligente Strukturen für intelligente Unternehmen

**„Wir arbeiten in Strukturen von gestern
mit Methoden von heute
an Problemen von morgen
vorwiegend mit Menschen,
die die Strukturen von gestern gebaut haben
und die das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr
erleben werden.“**

Prof. Knut Bleicher

Modelle, Muster, Machtstrukturen

Das Zusammen-Wirken einzelner Elemente zu einem gemeinsamen Ganzen steht im Mittelpunkt aller Organisationsmodelle in Wirtschaft, Gesellschaft und auch in der Natur. In der Rückschau haben sich drei Grundmuster bewährt:

Die *Pyramide*, „um einen zentralen Willen durchzusetzen“ (Max Weber).

Der *Marktplatz* als effiziente Form der spontanen Zusammenarbeit zum Nutzen aller.

Der *Organismus*, der sehr effektiv zeigt, wie das Ganze mehr sein kann als die Summe der Teile.

Die Pyramide

Eine Pyramide schafft Klarheit darüber, wer oben und wer unten ist, zur Zeit der Leibeigenschaft und auch heute noch. Der Kasten ganz oben kennzeichnet die Unternehmensführung, die Kästchen darunter die Bereiche, die zahlreichen Kleinstkästchen darunter markieren die Abteilungen und damit die Ebenen, auf der sich die Organigramme zumeist verlieren. Gut möglich, dass auf den höheren Ebenen auch noch einige Kästchen nach links und rechts horizontal versetzt sind, die jedoch, was kennzeichnend für sie ist, keine Linie nach unten besitzen. Bei diesen Kästchen handelt es sich dann um Stabsabteilungen ohne direkten Bezug zur Basis. Doch eines ist klar, Kästchen und Kästen weiter oben signalisieren: Der hat mehr Macht, der hat mehr Menschen unter sich, der ist für das Unternehmen bedeutsamer, der bekommt mehr Geld, einen Dienstwagen und ein Eckzimmer. Nur einer kommt in diesem Diagramm nicht vor: der Kunde.



Abb. 25: Die Lehenpyramide

„Ganz oben sitzen Kaiser und König. Dann kommen die Kronprinzen und Lehensleute, danach die Wasserträger, dann die Erbsenzähler. Ganz unten sind die, die wirklich arbeiten.“

Eric J. Lejenne, Consumer Electronics, 1990

Der Marktplatz

Das Bild des *Marktplatzes* als Modell für ein Unternehmen wird schon häufig benutzt. Man führt Profit Center ein und interne Leistungsverrechnung. Es ist eine gute Alternative zu dem starren *Pyramidenmodell*. Auch in diesem Buch hilft das Bild des *Marktplatzes*, eine Alternative für die planwirtschaftlichen Vorstellungen, die in vielen Unternehmen vorherrschen aufzuzeigen. Es werden Kunden-Lieferanten-Verhältnisse aufgebaut, um Abteilungsgrenzen zu durchbrechen. Der Kunde wird sozusagen in das Unternehmen geholt, und jeder Arbeitsplatz bekommt jetzt Kunden, externe oder interne. Dieses Vorgehen ist äußerst hilfreich, obwohl die interne Verrechnung zwischen Profit Centern manchmal bürokratische Blüten treibt und viele Kräfte nach innen bindet. Jeder kennt in seinem Umfeld Beispiele, bei denen sich die Profit Center ausschließlich für sich selbst optimieren und häufig das Gesamtziel, die ganze Prozess-Kette und das Unternehmen als Ganzes aus den Augen verlieren. Vergleicht man ein Unternehmen mit einem Organismus, dann werden die Folgen deutlich sichtbar: Wenn im Körper der Magen möglichst viel und schnell erledigen will, kann das aus seiner isolierten Sicht sinnvoll sein. Aber wenn die anderen Organe das nicht „verarbeiten“ können oder den Magen nicht schnell genug „beliefern“, leidet der ganze Organismus. Das erleben wir auch in vielen Unternehmen.

Als erste Weiterentwicklung des Pyramiden-Modells ist das Bild des Marktplatzes auf jeden Fall hilfreich. Es hat aber zwei Nachteile:

Der Tauschhandel wird zwar optimiert, aber der Marktplatz kümmernt sich nicht um die Innovation für die Zukunft.

Ein Marktplatz hat keine Identität und ist keine Unternehmens-Persönlichkeit.

Er ist zwar das ideale Modell für die temporäre oder spontane Zusammenarbeit, z. B. bei virtuellen Unternehmen oder elektronischen Märkten (Netmarkets). Er eignet sich aber nicht für Unternehmen, die sich als ein Ganzes verstehen oder die von den Kunden als Ganzes

wahrgenommen werden wollen. Wenn der Kunde mit einem Unternehmen eine besondere Marke, einen Brand oder ein attraktives Image verbindet, sieht er das Unternehmen als Ganzes mit seiner individuellen Unternehmens-Persönlichkeit. In diesem Fall braucht man ein neues, weitergehendes Modell, bei dem *das Ganze mehr ist als die Summe der Teile*: Das Bild des *Organismus*.

Das Unternehmen als lebendiger Organismus

Wie wäre es, wenn wir uns ein Unternehmen nicht als Pyramide oder Markt, sondern als einen lebendigen Organismus vorstellen? Vielleicht ist das ein realistischeres Abbild dessen, was in einem Unternehmen wirklich läuft oder wie es laufen sollte. Die einzelnen Organe erbringen Leistungen füreinander: Die Produktion für den Vertrieb, der Einkauf für die Produktion und alle gemeinsam für den Kunden – ihrem Arbeitgeber, der ihnen die Arbeit gibt. In diesem Organismus ist einerseits klar, wer für wen Leistung erbringt und wer wessen Kunde ist, sowohl extern als auch intern. Andererseits wirkt das Unternehmen als Ganzes am Markt, schafft Vertrauen und vermittelt mit seiner „Aura“ ein Leistungsversprechen, das es dem Kunden leicht macht, bei ihm zu kaufen. Es ist für ihn attraktiv und er vertraut ihm.

Vertiefen wir das organisatorische Organisationsmodell. Ein lebendiger Organismus ist ein Verbund von Organen und Zellen, die über ein Netzwerk von Nerven und Hormonen miteinander kommunizieren. Beim Organismus wird echte Arbeitsteilung praktiziert, mit einer echten „Vertrauensorganisation“. Jedes Organ arbeitet im Vertrauen darauf, dass auch die anderen „ihren Job tun“. Kein Organ fühlt sich einem anderen überlegen, keines ist höher als das andere, aber jedes trägt ein großes Stück Verantwortung. Und ob Herz, Lunge, Nieren, Augen, Gehirn oder die Haut: Keines kann ohne das andere existieren. Die einzelnen Organe haben auch keinen Ehrgeiz, übermäßig zu wachsen, außer bei Krebs. Bei Störungen, Angriffen oder Gefahren

wird nicht ein Schuldiger gesucht, der gegen eine Regel verstoßen hat. Sondern über schnelle Regelkreise gesteuert, versuchen alle gemeinsam, das Problem zu lösen. Es gibt keinen obersten Befehlshaber, dem alle zu gehorchen haben, keine Bürokratie und keine Bürokraten. Netzwerke, Rückkopplung und Selbstorganisation sind die Geheimnisse des dynamischen Gleichgewichts der Natur. So bleiben beispielsweise Körpertemperatur, Blutdruck und Salzgehalt in den Zellen durch schnell wirkende Feedbacksysteme konstant.

Die lebenswichtigen Funktionen sind stark dezentralisiert in Organen, die weitgehend autonom arbeiten. Das Gehirn steuert nicht alle lebenswichtigen Funktionen. Das Herz steuert sich selbst, denn der Sinnesknoten am Herzmuskel gibt die Befehle, nicht das Gehirn. Der gesamte Verdauungsprozess läuft ohne Einschalten des Gehirns. Er wird durch den Solarplexus gesteuert. Der Stoffwechsel und der Austausch von Stickstoff und Sauerstoff in der Lunge unterliegt auch nicht der Herrschaft des Gehirns. Das ist lebendige Dezentralisierung.

Das Unternehmen als lebendiger Organismus? Nur eine verrückte Idee oder ein sinnvolles, wenn auch noch unübliches Bild für das, was ein Unternehmen wirklich ist? Wir wissen doch alle, dass ein Unternehmen ein „Immunsystem“ hat. Wenn ein „Neuer“ rein kommt, wirkt er wie ein Fremdkörper. Erst kommen die „weißen Blutkörperchen“ und testen ab, ob er wohl sinnvoll passt. Wenn er den Test besteht, wird er in den Organismus eingebaut. Wenn nicht, gibt es eine „Entzündung“. Die Durchblutung steigt. Die Abwehrkräfte sind am Werk. Der Eindringling wird abgestoßen. Zurück bleibt eventuell nur eine kleine Narbe.

Wir vergleichen auch unbewusst ein Unternehmen oft mit einem Menschen und geben ihm eine Persönlichkeit: Es hat eine Ausstrahlung. Es wirkt sympathisch. Es ist aufgeschlossen und innovativ oder es gibt sich arrogant.

Vielleicht ist die Natur ein guter Lehrmeister – auch für Unternehmen. Seit Jahrmillionen hat sie überlebt, weil sie lernfähig ist, weil sie sich flexibel den wandelnden Bedingungen angepasst hat und weil sie

die wachsende Komplexität in einem Organismus durch schnelle Rückkopplungssysteme und Selbstorganisation im Griff behält. So beschäftigt das „Unternehmen Mensch“ circa 100 Billionen Zellen als „Mitarbeiter“ und schafft es auf bemerkenswerte Weise, dass die Zusammenarbeit der Zellen reibungslos klappt. Die rechte Hand weiß sogar, was die linke tut, und statt *Schnitt-Stellen* gibt es *Naht-Stellen*, Synapsen, Verbindungs-Stellen und Kontaktpunkte.

Bezeichnenderweise leiten sich die Begriffe „Organigramm“ und „Organisation“ von dem Wort „Organismus“ ab. Und organisieren hieß früher „etwas zu einem lebensfähigen Ganzen zusammen zu fügen“. Der englische Philosoph und Politiker John Locke hat im 17. Jahrhundert den Staat als Organismus beschrieben – mit seinen „Staats-Organen“.

Maschine oder Organismus: Ein Gelehrtenstreit

Das Bild ist also nicht neu. Es war nur in Vergessenheit geraten. In der Betriebswirtschaftslehre gab es Mitte des 20. Jahrhunderts einen Professorenstreit über das passende Modell für ein Unternehmen. Die Kontrahenten waren die Professoren Gutenberg und Mellerowicz.

Professor Gutenberg ging von einem Modell aus, das stark von der Descartesschen Idee des Uhrwerks abgeleitet war. Das Unternehmen wird als exakt planbares, starres und festgefügtes Uhrwerk gesehen, das man in den Griff bekommen, managen und messen kann. Man muss nur seinen Zustand, die inneren Gesetze und die Struktur genau beherrschen. Auf die Spitze treibt Harold S. Geneen, früherer IIT-Chef, diese Vorstellung mit den Worten: „I want this Company to be organised that even Mickey Mouse could run it!“ Dieses Konstruktionsprinzip eines Uhrwerks mit dem Ineinandergreifen von kleinen Rädchen basiert auf dem Gedanken der Komplexitäts-Reduzierung

durch tayloristische Zerlegung der Arbeitsprozesse und einer straffen Steuerung über Management-Hierarchien.

Die wirtschaftliche Rechtfertigung solcher Strukturen ergab sich aus der Kosten-Reduktion durch hohe Produktionsziffern standardisierter Produkte. Heute zeigt sich, dass die Leistungsfähigkeit solcher starrer Großorganisationen sinkt, weil sie sich oft nach den aufwandsmaximierenden Erfolgsregeln der Bürokratie verhalten. Die wirtschaftliche, technologische, soziologische und politische Umwelt für die Unternehmen hat innerhalb der letzten Jahre eine solche Komplexität und Dynamik erreicht, dass Betriebe als Uhrwerke und technokratisch gesteuerte Maschinen nicht mehr überleben können.

Deshalb gewinnt die Idee, Organisationen als Organismen zu sehen, aber heute zunehmend an Bedeutung angesichts der wachsenden De-Industrialisierung unserer Gesellschaft und des Versagens von klassischem Strukturdenken. Einer der Mitbegründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre, Konrad Mellerowicz, schrieb schon 1952 in seinem Aufsatz „*Der Betrieb als Organismus und als Organ*“ (veröffentlicht in der Betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis, S. 141 – 153), dass es „zweckmäßig ist, die Begriffe Organismus und Organ in der Betriebswirtschaftslehre anzuwenden. Mit ihnen verbinden sich bestimmte Vorstellungen, die geeignet sind, ein zutreffendes Bild der betrieblichen Wirklichkeit zu geben. Außerdem kann die betriebswirtschaftliche Theorie durch die Anwendung dieser Begriffe einen neuen und wichtigen, weil systembildenden Ausgangspunkt gewinnen.“

Als wesentliche Merkmale beschreibt er:

1. „Das, was den Betrieb zunächst als Organismus kennzeichnet, ist das eigenständige, lebende Ganze, das immanent eigenen Gesetzen folgt.
2. Als Organismus hat der Betrieb selbst Organe, deren Aufgabenerfüllung in Bezug auf den betrieblichen Organismus wir Funktionen nennen. Diese Funktionen des Betriebes können in vertikaler und horizontaler Hinsicht untersucht werden.

3. Erst durch eine Dezentralisierung des betrieblichen Instanzenbaumes kann eine große Betriebselastizität erreicht und damit die Wirtschaftlichkeit äußerst günstig beeinflusst werden. Auch selbst wenn die Betriebsleitung alle Einzelheiten des Betriebs regeln wollte, würde sie an den damit verbundenen organisatorischen Schwierigkeiten scheitern.
4. War das Kennzeichen des Betriebs als Organismus seine Selbständigkeit und Geschlossenheit, so ist der Betrieb als Organ der Gesamtwirtschaft durch eine Abhängigkeit und Verbundenheit mit den Zielsetzungen der Gesamtwirtschaft charakterisiert. Die Funktionen, die der Betrieb als Organ lösen muss, sind wirtschaftlicher und sozialer Art. Beide Aufgaben können letzten Endes nur zusammen gelöst werden. Denn ein sozialer Betrieb muss wirtschaftlich sein.“

Er schließt mit dem Satz: „Das bedeutet von der Gesamtwirtschaft aus, dass sie den Betrieb in ihrer Selbständigkeit als Organismus lässt, von den Betrieben aus, dass sie sich bewusst in den Rahmen der Gesamtwirtschaft als deren Organe einfügen.“

Mellerowicz macht in diesem Beitrag sehr griffig den Grundgedanken der echten *Arbeits-Teilung* klar, wie er auch von Adam Smith (1723 – 1790) in seinem bekannten Werk „Der Wohlstand der Nationen“ („An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“, erschienen 1776 in London) beschrieben ist, das er mit den Worten einleitet: „Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern“. Diese Aussage gilt allerdings nicht für die *Arbeits-Zerlegung*, auf deren dequalifizierende Gefahren für die Menschen er ausdrücklich hinweist. Arbeitsteilung, und dies ist der entscheidende Gedanke, spielt sich nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen Produktionsstätten ab. Sie wird dadurch zur *gesellschaftlichen* Arbeitsteilung, bei der wir das von anderen kaufen, was wir selbst nur mit höheren Kosten herstellen könnten, und das im Tausch hingeben, bei dem wir selbst Spezialisierungsvorteile haben.

Die Ideen von Mellerowicz konnten sich bisher nicht voll durchsetzen. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens wurden die wirtschaftlichen Grundgesetze bei vielen Großkonzernen durch übertriebene tayloristische Arbeitszerlegung und perfekte Bürokratisierung außer Kraft gesetzt. Ähnlich wie in der östlichen Planwirtschaft beschäftigen sich viele Menschen in den Firmen mehr mit ihrer eigenen Karriere und ihrer Stellung in der Organisation als mit den Kunden.

Zweitens konnten Unternehmen noch keine Organismen werden, weil eine lebenswichtige Voraussetzung fehlte: ein funktionierendes *Nervensystem*, das die Organe miteinander vernetzt und zusammenwirken lässt. Die neuen Kommunikations-Techniken, ob Internet oder Intranet können jetzt den Durchbruch schaffen. Sie erleichtern die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen und auch zwischen den Firmen. „Collaborative Commerce“ heißt das Zauberwort. Sie können sich zu dem Nervensystem im Organismus „Unternehmen“ und im Organismus „Staat“ entwickeln. Sie verhelfen der Idee von Mellerowicz zu einem weiteren Schritt zur Wirklichkeit. Die Zeit ist jetzt reif dafür.

Mellerowicz war seiner Zeit voraus. Wie auch Leibniz, der seine Idee von einem Rechenautomaten damals nicht verwirklichen konnte, weil selbst die besten Uhrmacher an die Grenzen ihrer Zahnradtechnik kamen. Erst mit den Erfindungen der Elektronik standen die richtigen Hilfsmittel für die Erfüllung des Traumes zur Verfügung – Röhren, Transistoren und Chips. Ähnlich ergeht es heute der Idee vom Unternehmen als Organismus, weil am Beginn des 21. Jahrhunderts die „Nervensysteme“ verfügbar waren.

Dieses Buch zeigt Alternativen zu den mechanistischen Leitbildern und will Verständnis dafür wecken, dass unsere Unternehmen eigentlich lebendige und lebende Systeme sind. Die modernen Naturwissenschaften haben gezeigt, dass lebende Organismen grundsätzlich anders agieren als Maschinen. Lebendige Systeme sind nicht kompliziert wie manche Maschinen, sondern sie sind komplex. Sie sind nicht exakt determinierbar. Sie sind undurchschaubar, chaotisch und doch stabil. Für sie gilt *nicht* das einfache Ursache-Wirkung-

Prinzip, weil sie sich in ständiger Veränderung befinden. Sie sind kreativ und kommen aus sich heraus zu spontanen Lösungen, die von Vergangenheitswerten nur bedingt abgeleitet werden können.

Die klassischen „Management-by“-Theorien versagen in lebendigen Systemen, weil die üblichen „Motivationschrauben“ keinen festen Punkt finden. Als Führungskraft kann man nicht mehr „von oben“ befehlen, anordnen oder „managen“ (handhaben), sondern man muss „mittendrin“ sein, sich „einschwingen“ auf die Stimmungen und Strömungen und dann intuitiv und situativ wirken, um dem „kreativen Chaos“ Orientierung zu geben.

Informationstechnik: Das „Nervensystem“ im lebendigen Unternehmen

Das Nervensystem spielt in einem Organismus eine besonders wichtige Rolle: Die schnelle Verbindung, die Kommunikation der verschiedenen Funktionen im lebenden Organismus, die blitzschnelle Rückkopplung, die Vernetzung. „Die Fähigkeit zu verstehen, aus Erfahrung zu lernen und sich an die Erfordernisse der Umwelt immer wieder anzupassen“ – nimmt man diese rudimentäre Definition von Intelligenz, dann wird klar, dass sich biologische Organismen, vom Einzeller bis zum komplexen Gebilde Mensch, intelligent verhalten.

Vergleicht man das komplexe Gebilde „Unternehmen“ mit seinen zahlreichen Akteuren, den vielfältigen Funktionen, mit seinen Zellen und Organen, mit einem lebenden Organismus, dann wird die Bedeutung von Computern und Kommunikationstechnik für die Lernfähigkeit und die Intelligenz eines Unternehmens deutlich.

Das Automobil-Unternehmen Volvo hat das Organismus-Modell schon vor 25 Jahren mit Gruppenarbeit und selbststeuernden Teams einführen wollen. Damals scheiterte das Unternehmen an der fehlenden Informations-Technik: Der „Organismus“ Volvo hatte noch kein Nervensystem. Wenn ein Arbeiter vier Räder montieren sollte, und es

waren nur drei am Band, stoppte die ganze Produktion, bis er das vierte gefunden hatte. Volvo war mit seinen Vorstellungen ein paar Jahre zu früh. Doch heute ist die Technik vorhanden. Jetzt braucht man ein Unternehmen nicht mehr wie eine starre Pyramide zu organisieren. Jetzt geht es auch organisch.

Das neue Organigramm: Der Organismus und seine Organe

Bei der Darstellung eines Unternehmens empfiehlt es sich, auf die klassischen Kästchen und Matrizen zu verzichten, die den „geregelten Betrieb von Amtsgeschäften“ (Max Weber) beschrieben. Besser geeignet ist die Darstellung eines Unternehmens als Verbund von „Leistungszentren“ mit ihren definierten Leistungen für ihre externen und internen Kunden. Dabei sollte Wert darauf gelegt werden, die Leistungsbeiträge des einzelnen Mitarbeiters zu der Leistungskette transparent zu machen. So wird es möglich, dass das Management und alle Mitarbeiter das Unternehmen als Ganzes sehen, verstehen und begreifen.

Jetzt haben alle das *ganze* Unternehmen im Blickfeld. Die Leistungsprozesse quer durch das Unternehmen bis hin zum Kunden werden erkennbar. Dies fordert und fördert ganzheitliches Denken als Voraussetzung für die längst überfällige Flexibilisierung. Der Blick aufs Ganze hilft der Unternehmensleitung und jedem Mitarbeiter auf dem Weg zu kundenorientierten und lebendigen Organisationen, bei denen alles im Verbund arbeitet und die rechte Hand weiß, was die linke tut.

Vorleister

Kunden

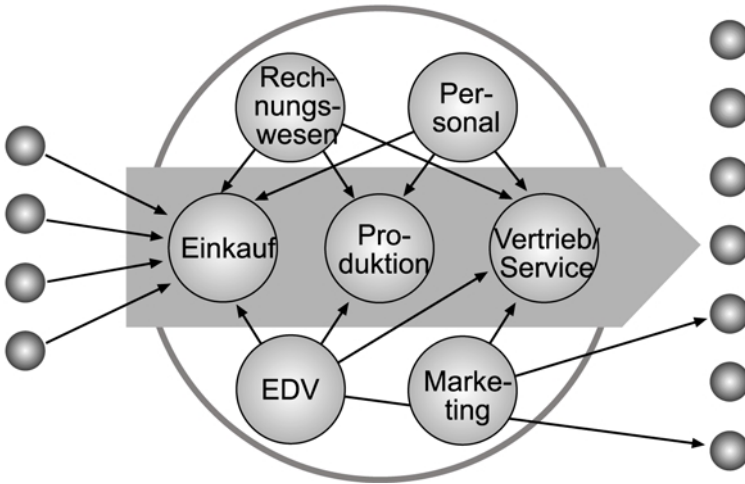


Abb. 26: Das Organigramm als „Leistungs-Landkarte“

In Abbildung 26 sind die wesentlichen Organe des Unternehmens (heute heißen sie noch „Abteilungen“) abgebildet und ihre Leistungs-Beziehungen zu ihren externen und internen Kunden. Diese neue Darstellungsweise erlaubt jedem Mitarbeiter zu erkennen, für welchen Kunden er arbeitet und welchen Nutzen er persönlich stiftet. Solche „Leistungs-Organigramme“ enthalten auch den Arbeit-Geber, den Kunden. In den klassischen „Leibeigenschafts-Diagrammen“ kam der Kunde gar nicht vor. Bei den neuen Darstellungen eines Unternehmens dominiert die horizontale Prozess-Sicht.

Diese *Leistungs-Landkarte* erleichtert den Überblick über das ganze Unternehmen und macht seine Leistungszentren als „Centers of Competence“ und die Hauptleistungen transparent. Sie zeigt den Zusammenhang, d. h., wie die Leistungszentren und die Kunden zusammenhängen. In dieser Leistungs-Erbringungs-Organisation wird das Geld verdient, das in Form von Projekten, z. B. Entwicklung eines neuen Produktes, wieder investiert oder als Dividende ausgeschüttet wird.

Die Leistungs-Landkarte macht klar, wo durch wen Werte für wen geschaffen und Leistungen erbracht werden. Sie ist ein guter Einstieg auf der Suche nach Blindleistungen und erleichtert allen Mitarbeitern den Gesamtblick über ihr Unternehmen.

Zu jedem Leistungszentrum gibt es einen *Leistungskatalog*, in dem seine Leistungen, Kunden und Leistungsvereinbarungen bezüglich Qualität, Zeit, Service-Level und Preisen beschrieben sind. Er schafft und erleichtert Transparenz, Qualitäts- und Kostenbewusstsein.

Leistungszentrum	Leistung	Kunde	Leistungsvereinbarung	Preise
Personaladministration	Verträge erstellen	alle Leistungszentren	48-Stunden-Service	50,- DM pro Vertrag
	Gehaltsabrechnung	alle Leistungszentren	bis 28. jeden Monats	2,- DM pro Mitarbeiter
			Änderungen innerhalb 24 Std.	
usw.				

Abb. 27: Beispiel für einen Leistungskatalog

LERN-Management statt LEAN-Management

In der Analogie zwischen dem „biologischen Organismus“ und einem „Unternehmens-Organismus“ zeigt sich bei den biologischen Organismen trotz all ihrer Stärken eine ausgesprochene Schwäche: Die einzelnen Zellen sind an einen festen Platz im Körper gebunden. Sie haben sozusagen einen festen Arbeitsplatz, für den sie ausgebildet sind. In jeder Zelle ist zwar alles vorbereitet, auch andere Aufgaben übernehmen zu können, aber die Unbeweglichkeit ist das Todesurteil

für das Lebewesen oder die ganze Rasse, wenn die Umwelt zu turbulent oder zu unwirtlich wird. Die fest definierte Arbeits-Teilung wird dann zum Verhängnis. Vielleicht nicht für die neue Generation, wenn einzelne Nachkommen zufälligerweise passend ausgestattet sind. Das eherner Gesetz der Evolution bestraft Unbeweglichkeit.

„Unternehmens-Organismen“ haben allerdings die Chance und die Pflicht, dem Darwinschen Gesetz zu entgehen. Sie haben die Möglichkeit zur *selbst-bewussten Metamorphose*. Angenommen, ein Unternehmen agiert heute als Fisch. Es hat genügend „Liquidität“. Es „schwimmt“ im Meer seiner Kunden und hat keine Mühe, zu seinem Fressen zu kommen. Wenn allerdings der Wasserspiegel sinkt, die Liquidität abnimmt und die Kunden nur noch mit großer Anstrengung außerhalb des Teiches zu finden sind, dann haben Unternehmen und Management ein Problem – aber auch die Wahl: LEAN-Management oder LERN-Management.

Sie können abmagern bis auf die Gräten. Sie können aber auch bewusste Metamorphosen machen, z. B. vom Fisch zum Lurch. Dazu müssen sie allerdings einiges ändern. Aus den Flossen werden Beine. Die Kiemen entwickeln sich zur Lunge. Je nach Marktsituation entwickelt sich der Fisch zum Lurch oder auch zum Vogel. In der Natur dauert so etwas Millionen von Jahren und geschieht zufallsgesteuert. Bei Unternehmen können professionelle und innovationsfördernde Manager intelligenter vorgehen und den Prozess bewusst steuern. Dann kann diese Metamorphose innerhalb von einem oder mehreren Jahren gelingen. Dabei hat sich ein Führungsprinzip bewährt: „Revolution *im Denken* und Evolution *im Handeln*“. Das Bild des zukünftigen Unternehmens sollte wirklich neu, ja revolutionär sein. Die Richtung muss klar und deutlich sein. Dann weiß jeder, wohin die Reise geht (siehe auch Seite 157, „Führen mit Klarheit und Wahrheit“). Der Weg braucht dann seine Zeit, wie bei jedem Wandel. Und jeder muss die „quick hits“ sehen, die Mut machen, die neue Richtung beizubehalten.