

Wolfgang Berger

# Business Reframing

Entfesseln Sie die Genialität  
in Ihrem Unternehmen:  
offen, human, mutig

*5. Auflage*



Springer Gabler

---

# Business Reframing

---

Wolfgang Berger

# Business Reframing

Entfesseln Sie die Genialität in Ihrem Unternehmen: offen, human, mutig

5., überarbeitete Auflage



**Springer** Gabler

Prof. Dr. Wolfgang Berger  
Karlsruhe, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4591-4      ISBN 978-3-8349-4592-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-8349-4592-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1996, 1998, 2002, 2012, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

*Lektorat:* Ulrike Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort zur 5. Auflage

Seit 17 Jahren setze ich die Lehre dieses Buches praktisch um. Die BUSINESS REFRAMING Methode basiert auf der Übertragung neuer naturwissenschaftlicher Erkenntnisse auf die unternehmerische Praxis. Auslöser war ein Forschungsaufenthalt in den USA und ein Kongress des Santa-Fe-Instituts für Komplexitätsforschung, New Mexico, USA. Seit 17 Jahren verbessern und verfeinern wir die Arbeitsweise, die sich daraus ergeben hat. Wir erreichen die Herzen der Menschen in den Unternehmen, entfesseln ihre Potenziale und lösen Begeisterung für die Aufgaben aus, die zu bewältigen sind.

Nie mehr Sklave seiner Kunden wollte er sein. Ein Hersteller von Büromöbelkomponenten mit 150 Mitarbeitern befreite sich durch BUSINESS REFRAMING aus dem Würgegriff seiner Großkunden, die ihm die Preise diktierten. Er drehte den Spieß einfach um.

Seine Kunden haben Zeichnungen geliefert, Toleranzen und Spezifikationen vorgegeben und sich vorbehalten, Liefermengen kurzfristig abzurufen. Die Preise haben sie ihm diktiert. „Entweder Sie unterschreiben *diesen* Vertrag, oder Sie unterschreiben keinen Vertrag“, hat der Einkäufer eines Kunden gesagt. Der Betrieb hat mit Verlust gearbeitet. Der Inhaber hat ihn weitergeführt, um das Unternehmen zu erhalten. Die große Vision des Unternehmers aber war etwas anderes: Er wollte seine großen Kunden von sich abhängig machen. „Wenn wir das erreicht haben, kann ich sterben“, hat er gesagt.

Wir haben zwei 2½tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit den Führungskräften durchgeführt. Ein Jahr danach gab es eine Folgeklausur, in der das Feintuning des weiteren Vorgehens entwickelt wurde. Ein weiteres Jahr danach folgte eine weitere Klausur. Die konzipierte Strategie ist umgesetzt worden und hat funktioniert. Im vierten Jahr wurde eine Abschlussveranstaltung veranstaltet: Ein mehrtägiges dreisprachiges Symposium mit Referenten aus dem In- und Ausland (ich war einer von ihnen) und Workshops zu branchenspezifischen Fachthemen:

- „Der Dritte Weg - Impulse für die Unternehmensführung im dritten Jahrtausend“.

- „The 3rd Way - European Impetus for Management in the 3rd Millennium“.
- „La 3ème voie - Impulsions européennes pour le management du 3ème millénaire“.

Das Unternehmen ist zu einem Magneten für Kunden geworden. Die Abhängigkeit in den Wertschöpfungspartnerschaften mit den Großkunden hat sich tatsächlich umgekehrt. Die Belegschaft ist erheblich vergrößert worden. Zwei weitere Standorte im europäischen Ausland sind hinzugekommen. Und für den Unternehmer hat sich danach auch noch das verwirklicht, was er sich am Anfang vorgenommen hat: Von seinem Lebenswerk erfüllt ist er in Frieden gestorben.

Eine Konzerndruckerei war unrentabel und sollte geschlossen werden. Den Mitarbeitern sollte betriebsbedingt gekündigt werden. Einige von ihnen wollten weiter in ihrem Beruf arbeiten, haben eine GmbH gegründet, das Kapital gezeichnet, die Betriebsausstattung der Druckerei übernommen, eine bescheidene Produktionshalle angemietet und mit Fördergeldern ein BUSINESS REFRAMING Programm für die 20köpfige Belegschaft gebucht.

Die Arbeitsplätze sollten erhalten bleiben. Dazu musste das junge Unternehmen überlebensfähig werden. Druckaufträge des ehemaligen Mutterkonzerns erleichterten den Start. Möglichst schnell aber sollte der *staff buy out* - die Übernahme der Druckerei durch die Belegschaft - die kleine Firma unabhängig machen.

Im Abstand von ca. zehn Wochen haben wir insgesamt drei jeweils 2½tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit allen Mitarbeitern durchgeführt. Ein dynamischer junger Drucker mit „unternehmerischem Biss“ hat die Leitung des Unternehmens übernommen und ist von uns coacht worden. Das Unternehmen hat sich zu einer Spezialdruckerei entwickelt, deren technisches Know-how im deutschen Sprachraum hervorsticht. Ganz neue Märkte werden bedient und ermöglichen Margen in der Kalkulation, die zuvor undenkbar gewesen sind.

Einschließlich der 20 Gesellschafter der ersten Stunde werden jetzt 50 Mitarbeiter beschäftigt. Denjenigen, die noch nicht Gesellschafter sind, wird unter bestimmten Bedingungen eine Beteiligung in Aussicht ge-

stellt. Ein neues Betriebsgebäude an einem neuen Standort wurde eingeweiht. Das Unternehmen arbeitet ganz ohne Fremdkapital. Zwei Mal bereits waren die jährlichen Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter höher als das gezeichnete Kapital.

Eine mittelständische Unternehmensgruppe verkauft, entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Verpackungslösungen für große und bekannte Konzerne. Der Umsatz pro Kopf der Belegschaft beträgt ca. € 200.000. Das Ergebnis ist sehr gut. Die Geschäftsführung wollte diesen Erfolg langfristig absichern und erreichen, dass die Mitarbeiter sich mit der Entwicklung des Unternehmens identifizieren. In einem attraktiven Arbeitsumfeld sollte es gelingen, die besten Mitarbeiter anzuziehen, die es überhaupt gibt.

Bei einem Zukunftstag mit der gesamten Belegschaft auf dem Werksgelände haben interaktive Übungen die Belegschaft mit der BUSINESS REFRAMING Methode vertraut gemacht und alle auf das Programm eingestimmt. Vier Wochen später fanden zwei parallele 2½tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit jeweils 25 ausgewählten Teilnehmern statt - in einem idyllischen Tagungshotel in der Natur. Produktions- und Lagermitarbeiter einerseits sowie Vertriebs- und Verwaltungsmitarbeiter andererseits waren in jeder Klausur etwa gleich stark vertreten. In den Klausuren sind neue Grundsätze der Zusammenarbeit eingeführt, jeweils eine Fülle von Projekten aufgesetzt und zwei unterschiedliche Unternehmensmissionen entwickelt worden.

Bei einem Abschlusstag mit der gesamten Belegschaft sind die vorbereiteten Projekte nach Prioritäten geordnet und Teams übergeben worden, die sich darum beworben haben. Aus den beiden vorbereiteten Unternehmensmissionen ist eine Mission geworden, die für Kunden und Mitarbeiter attraktiv, ja unwiderstehlich ist. Zwischen Vertrieb/Büro und Produktion/Lager gibt es im Selbstwertgefühl und in der Einstellung keine Unterschiede mehr. Bei einem rauschenden Betriebsfest - auch mit Partnern und Kindern - sind die Ergebnisse gefeiert worden.

Einige der besten Fachleute der Konkurrenz sind jetzt glücklich, in der inspirierenden Atmosphäre dieses Unternehmens zu arbeiten. Belegschaft und Umsatz haben sich verdoppelt. Der Marktanteil hat sich deut-

lich erhöht. Im europäischen Ausland ist ein Zweigwerk errichtet worden. Die Ergebniskennzahlen - auch die pro Kopf der Belegschaft - sind sehr gut.

Einer meiner ehemaligen Studenten hat ein Softwarehaus gegründet und sich von Anfang an von BUSINESS REFRAMING begleiten lassen. Sein Unternehmen ist jetzt als *Top Company* ausgezeichnet worden. Es ist zu einem Cloud Computing Spezialisten geworden, zu dessen Kunden die Mehrheit der DAX-Konzerne gehört.

Zunächst ging es dem Unternehmer darum, den Start hinzubekommen, die ersten qualifizierten und engagierten Mitarbeiter zu motivieren, sich auf dieses Risiko einzulassen und das junge Unternehmen im Markt zu etablieren. Erstes Ziel nach der Unternehmensgründung war es, gemeinsam mit den Mitarbeitern *an Bord* die Servicedienstleistung präzise zu definieren, nach außen zu kommunizieren und die Verantwortlichkeiten so aufzuteilen, dass das Know-how jedes Einzelnen zum Tragen kam.

Nachdem dies gelungen war, wollte das Unternehmen zwei Jahre später ein eigenes Produkt entwickeln und anbieten. Nach der Einführung und Vermarktung des eigenen Produktes wollten der Unternehmer und seine gewachsene Belegschaft das Unternehmen in einen Cloud Computing Spezialisten transformieren.

Jede Phase der Unternehmensentwicklung wurde mit einer 2½tägigen BUSINESS REFRAMING Klausur gestartet. Am Anfang haben weniger als zehn Personen gemeinsam die Vision für die ersten Jahre entwickelt: Der Unternehmer, seine Frau, sein Bruder und die ersten wenigen Mitarbeiter. Zwei Jahre später hat der Unternehmer mit seinen knapp zwanzig Mitarbeitern in einer weiteren BUSINESS REFRAMING Klausur die am Anfang beschlossene Strategie neu ausgerichtet. Die Investition für ein eigenes Produkt - Personalkosten hochqualifizierter und von diesem Ziel überzeugter Mitarbeiter - war eine gewaltige finanzielle Herausforderung.

Nachdem sich dieses Risiko gelohnt hat, hat eine dritte BUSINESS REFRAMING Klausur etwa vier Jahre später die Transformation eingeleitet. Das Unternehmen ist heute ein gut eingeführter Cloud Computing Spezialist mit eigenen Produkten und mit einem eigenen Rechenzen-

trum, das von Microsoft und von SAP zertifiziert ist. Die Ertragslage ist ausgezeichnet.

BUSINESS REFRAMING verwandelte einen Existenz gefährdenden, dramatischen Einbruch in eine große Chance. Als der Unternehmer mich anrief, erstickte seine Stimme am Telefon in Tränen. Der Kunde, mit dem 60% seines Umsatzes erwirtschaftet wurden, hat fristlos gekündigt. Die gelieferten Präzisionsteile hatten Qualitätsmängel. Die Kündigung war rechtlich nicht anfechtbar.

Dem Unternehmen mit 90 Mitarbeitern ging es zunächst ums Überleben. Und dann musste auch verhindert werden, dass ein solcher Einbruch sich wiederholt. Nach Vorgesprächen mit den Einkäufern des Kunden, der gekündigt hatte, mit dem Unternehmer und seiner Familie, haben wir eine Betriebsversammlung durchgeführt. Es war notwendig, den Leiter der Qualitätskontrolle durch einen zuverlässigen Fachmann zu ersetzen.

In einer BUSINESS REFRAMING Klausur haben 28 ausgewählte Mitarbeiter die Arbeitsabläufe neu konzipiert, das gesamte Unternehmen reorganisiert und auch Umsetzungen vorgenommen. Nach der Einführung der vereinbarten Umstellungen folgte eine intensive Begleitung durch einen BUSINESS REFRAMING Coach. Ein Vierteljahr danach fand eine zweite BUSINESS REFRAMING Klausur statt, in der die Änderungen nach vorliegenden Erfahrungen bewertet und teilweise angepasst wurden. Die Prozessverbesserungen führten dazu, dass andere Kunden gewonnen werden konnten.

Zwei Jahre danach wollte der große Kunde, dessen Kündigung alles ausgelöst hatte, zurückkommen. Dazu reichte zunächst die Fertigungskapazität nicht – sie musste verdoppelt werden. Die damit zusammenhängenden Änderungen wurden in einer weiteren Klausur entworfen und vereinbart. Zum Abschluss gab es ein großes Betriebsfest mit allen Mitarbeitern und ihren Familien.

Drei Jahre später hat sich der Umsatz gegenüber dem Wert unmittelbar nach der dramatischen Ausgangssituation verfünffacht. Auf dem Nachbargrundstück wurde ein weiteres Werksgebäude errichtet. Das Unternehmen hat jetzt mehr als 200 Mitarbeiter. Die Produktivität jedes Mitarbeiters hat sich deutlich erhöht. Von den Anforderungen der Kun-

den her könnte der Umsatz zu den festliegenden Preisen praktisch unbegrenzt gesteigert werden. Ein weiteres Wachstum ist aber zunächst nicht möglich, weil ausreichend qualifizierte Mitarbeiter kaum zu finden sind. Immer muss die Entwicklung der Menschen dem Wachstum der Märkte vorausgehen.

In all diesen Beispielen war Verantwortung von jedem für das Ganze *der* Schlüssel zum Erfolg. Wer sie übernimmt, wird zum Magneten für das, was er will. Er entwickelt Gestaltungskraft und kann die Entwicklung nach seinen Vorstellungen prägen. Die konsequente Verankerung der persönlichen Verantwortung für das Ganze bei jedem einzelnen Mitarbeiter ist eines der großen Geheimnisse, welches Unternehmen eine gute, sichere und lange Zukunft garantiert.

Der Hersteller von Büromöbelkomponenten hat Verantwortung für seine unternehmerische Zukunft übernommen. Die Belegschaft der stillgelegten Druckerei hat ihr Schicksal selbst in die Hand genommen. Der junge Unternehmer der Verpackungsindustrie hat sein weiteres Leben und die vor ihm liegenden Erfahrungen verantwortungsvoll in seine eigene Zuständigkeit verlagert. Der Softwareunternehmer war verantwortlich für die Entwicklung einer technisch innovativen Zukunft, von der Kunden profitieren. Bei dem Präzisionsteilehersteller hat die gesamte Belegschaft Verantwortung für die Qualität der Produkte übernommen.

Verantwortung ist das Maß für die Kraft zur Veränderung. Wer sich vor ihr drückt, ist ein Knecht. Er wird zum Werkzeug für die Spiele der Meister. Wer sie übernimmt, ist ein Meister. Er setzt die Arbeit an der Schöpfung fort. Für die Zukunft unserer Unternehmen ist es entscheidend, dass viele ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte Meister werden. Es geht darum, den Prozess zu diesem Ziel mit großer Rigorosität in Gang zu setzen und die Energie zu halten, die ihn trägt.

Sie können Verantwortung für Ihr Unternehmen übernehmen, die praktischen Lektionen dieses Buches beherzigen und umsetzen und damit zum Schöpfer einer Zukunft werden, die Ihr Werk ist. Viele Unternehmer, die dieses Buch gelesen und verarbeitet haben, haben das getan und allein hinbekommen. Das kommentierte Literaturverzeichnis am Schluss des Buches weist Sie im Detail auf die Quellen der BUSINESS

REFRAMING Methode und unserer Arbeit hin. Sie können sich dabei aber auch vom BUSINESS REFRAMING Institut unterstützen lassen. Das erhöht die Chance, dass es gelingt.

BUSINESS REFRAMING führt keine neue Mode in den Unternehmen ein. Die naturwissenschaftlichen Grundlagen, aus denen unsere Arbeitsweise abgeleitet ist, haben das Tor zur Weisheit wieder geöffnet. Große Persönlichkeiten hatten diese Erkenntnisse schon vor Jahrtausenden und sie gelten ewig. Was dieses Buch präsentiert, ist nur ihre Wiederentdeckung. Die praktischen Empfehlungen, die ich daraus ableite, sind aber keine Theorie. In fast zwei Jahrzehnten haben sie sich in mittelständischen Unternehmen bewährt.

Der Gewinn ist der Treibstoff im Motor der Unternehmen. Gezündet wird er mit Ideen. Nachhaltige Existenzsicherung ist heute mit Innovationskraft verbunden. Innovationen entstehen, wenn Mitarbeiter offen sein können, human behandelt werden und mutig neue Wege gehen dürfen. Wo diese Bedingungen gegeben sind, finden die Menschen, die so arbeiten das, was alle ersehnen – Firmenchefs, Führungskräfte und Mitarbeiter:

- Sie wollen geliebt und anerkannt werden,
- sie wollen über sich selbst bestimmen und
- sie suchen einen Sinn hinter dem, was sie tun.

In jedem Atom spiegelt sich das ganze Universum und in jedem Mitarbeiter spiegelt sich das ganze Unternehmen.

Sollten Sie nicht die Zeit finden, dieses Buch sorgfältig zu lesen und den Inhalt zu verarbeiten, kann ich Sie beruhigen: Um einen Lichtschalter zu bedienen, müssen Sie nicht verstehen was Elektrizität ist und wie sie funktioniert. Um BUSINESS REFRAMING praktisch umzusetzen, müssen Sie die theoretischen Grundlagen und Hintergründe der Methode nicht kennen. In den ersten fünf Kapiteln wird das alles für diejenigen erklärt und mit Beispielen erläutert, die es verstehen wollen. Die Anwendung aber setzt dieses Verständnis nicht voraus. Als ausschließlich praktisch interessierter Leser können Sie die erste Hälfte des Buches auch überspringen und gleich mit Kapitel sechs beginnen.

Die Praxis von BUSINESS REFRAMING ist einfach, wirkt sehr schnell – oft schon innerhalb weniger Tage – und hat sich fast zwei Jahrzehnten bewährt. In begeisternden dreistündigen Kurzworkshops können Sie die Methode erleben. Buchen Sie online über [www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de). Diese kurzen, einführenden Workshops bieten wir auch Unternehmen an.

Für eine andere Zielgruppe, in einer anderen Preiskategorie und in einem anderen Verlag habe ich es sehr einfach präsentiert. Das kleine Büchlein ist bei J. Kamphausen erschienen als <Anleitung zur Artgerechten Menschenhaltung im Unternehmen>. „Es ist lange her, dass ich ein so vielseitiges, informatives, inspiratives, aber vor allem auch hilfreiches Buch, mit einer solchen Begeisterung gelesen habe. Sie haben ein wunderbares Werk geschaffen“, schreibt eine Leserin aus Österreich, die sich besonders für die praktischen Übungen bedankt, die den Lesern dort empfohlen werden.

Die Halbwertszeit der Managementmoden und -torheiten, die unsere Unternehmen überrollen, wird immer kürzer – *Mode* nicht in der lateinischen Bedeutung *modus* (das rechte Maß einer Zeit), sondern im Sinne von Abwechslung, wie bei Kleidern oder Kaffeetassen. Dabei ist Substanz von elegant etikettierter Verpackung schwer zu unterscheiden.

Vielleicht warten Sie jetzt noch auf eine Definition von dem, was BUSINESS REFRAMING ist. Es richtet Unternehmen *von innen* neu aus und führt Weisheit in die Zusammenarbeit zwischen Menschen ein. Weisheit hat kein Verfallsdatum, sie bleibt für immer eine wirksame Richtschnur für unser Handeln – auch in unseren Unternehmen. Schließlich ist BUSINESS REFRAMING das, was durch dieses Buch geschieht.

Karlsruhe im Sommer 2013

Wolfgang Berger

BUSINESS REFRAMING GmbH  
Institut für Organisation und Humanes Management  
[www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de)

## Vorwort zur 1. Auflage

„Albert Einsteins gefeierte Gleichung sagt uns, wie wir mit Hilfe der Lichtgeschwindigkeit jeder Masse einen Energiewert zuordnen können“, doziert Murray Gell-Mann, Teilchenphysiker und Nobelpreisträger, der für Jahrzehnte die Forschungsthemen der Physik dominiert.

„Rock 'n' Roll, Dinosaurier und Innovationen nennt Tom Peters das in seinen berühmten Schimpforgien“, meint mein Tischnachbar von Ciba-Geigy unter Anspielung auf dessen Managementtrainings-Show „Teaching Elephants to Dance“ (Elefanten das Tanzen beibringen).

„Der Tanz von Elementarteilchen und Molekülen schafft Materie und Leben, die Bewegung von Lebewesen und Gestirnen schafft Evolution, und das Tempo der Explosion des Universums schafft Komplexität“, bestätigt Francisco Varela, Neurologe und Forschungsdirektor der École Polytechnique de Paris (Technische Universität von Paris).

„Komplexitätsmanagement verbindet die Neurologie mit der Physik“, erkennt Mary Cirillo, Vizepräsidentin von Citicorp: „Bei unserem Tempo entspricht jeder Energiewert einer bestimmten Masse – einem bestimmten Gewinn.“

„Tempo *ist* das Entscheidende“, zitiert ein McKinsey-Partner Eberhard von Kuenheim, den Aufsichtsratsvorsitzenden von BMW: „nicht die Großen besiegen die Kleinen, sondern die Schnellen fressen die Langsamen.“

„Es geht nicht ums Fressen“, kontert Howard Sherman, Philosophieprofessor und Präsident der Dion Corporation, „es geht um unsere Entwicklung. Die Schöpfung ist nicht abgeschlossen, *wir* entwickeln sie täglich weiter.“

„Dabei kann Tempo aber Wunder produzieren“, sagt John Holland, Informatiker an der Universität von Michigan: „Wenn ein Affe mit Lichtgeschwindigkeit an einer Tastatur herumspielt, kommen dabei irgendwann *zufällig* die Werke von Shakespeare heraus.“

„In New Mexico haben wir einen Affen gezüchtet, der schon nach vier Wochen an der Tastatur die gesammelten Werke von Shakespeare re-

produziert hat“, schmunzelt Christopher Langton, Biologe und Leiter des Forschungsprogramms Künstliches Leben am Santa-Fe-Institut. Und er fügt hinzu: „Wir haben ihn getötet, weil das nicht sein darf.“

„Um Himmels willen, warum haben Sie das getan?“ ruft der Admiral der United States Air Force, „Sie hätten ihn an uns verkaufen können!“

„Ein Affe hätte Ihre Probleme nicht gelöst“, beruhigt Arie de Geus, ehemaliger Shell-Direktor, „auch er kennt den richtigen Weg nicht.“

Und dann zitiert David Whyte, Poet und Berater des Boeing-Vorstands, einen Satz aus seinem neuen Lyrikband, der mich seitdem verfolgt: „There is no path. You lay down a path in walking.“ (Einen Weg gibt es nicht. Wenn wir gehen, breiten wir den Weg vor uns aus.)

Dies ist eines von vielen Gesprächen, die Manager aus allen Teilen der Welt mit Naturwissenschaftlern und Philosophen geführt haben: auf der „London Conference on Complexity and Strategy“ (Londoner Komplexitäts- und Strategietagung) im Mai 1995. Meine Aufzeichnung ist ein Gedächtnisprotokoll, fast ein Jahr später erstellt. Ich kann nicht garantieren, dass die Zitate präzise und den einzelnen Teilnehmern immer korrekt zugeordnet sind.

Nach der Tagung habe ich einen halbjährigen Forschungsaufenthalt in den Vereinigten Staaten vorbereitet. Aktuelle Forschungsergebnisse der Neurologie, der Physik, der Philosophie, der Linguistik und der Biologie versöhnen den Rationalismus mit der Mystik. Auf der Grundlage dieser neuen Erkenntnisse muss das Management radikal verändert, ganz neu erfunden werden.

Die Kernaussagen dieser Revolution sind in zehn Thesen verpackt, die der herrschenden Lehre widersprechen und zur Auseinandersetzung einladen – oder zur Besinnung. Jeder These ist ein Kapitel gewidmet.

Lake Tahoe, Sierra Nevada, USA, im August 1996

Wolfgang Berger

# Inhalt

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Vorwort zur 5. Auflage .....</b>                           | <b>5</b>   |
| <b>Vorwort zur 1. Auflage.....</b>                            | <b>13</b>  |
| <b>1 Managementmoden sind Modekrankheiten.....</b>            | <b>17</b>  |
| PRAXISBEISPIEL 1: Das Problem.....                            | 37         |
| <b>2 Integrität ist das einzige Tor zum Erfolg.....</b>       | <b>39</b>  |
| PRAXISBEISPIEL 2: Der Unternehmertag .....                    | 59         |
| <b>3 Unternehmen sind nicht für den Markt da.....</b>         | <b>65</b>  |
| PRAXISBEISPIEL 3: Die Vorbereitung .....                      | 85         |
| <b>4 Erfahrung ist nicht übertragbar.....</b>                 | <b>89</b>  |
| PRAXISBEISPIEL 4: Das Projektteam .....                       | 110        |
| <b>5 Sachkonflikte gibt es nicht.....</b>                     | <b>113</b> |
| PRAXISBEISPIEL 5: Missionsworkshop .....                      | 124        |
| <b>6 Organisatorische Macht ist wirkungslos.....</b>          | <b>129</b> |
| PRAXISBEISPIEL 6: Coaching „Commitment“ .....                 | 149        |
| <b>7 Unternehmensplanung ist Beschäftigungstherapie .....</b> | <b>153</b> |
| PRAXISBEISPIEL 7: Change-Management-Workshop .....            | 173        |
| <b>8 Mitarbeiter sind Resonanzkörper .....</b>                | <b>177</b> |
| PRAXISBEISPIEL 8: Coaching Implementation.....                | 197        |
| <b>9 Unternehmer sind Neuronenkraftwerke .....</b>            | <b>199</b> |
| PRAXISBEISPIEL 9: Konsolidierungsworkshop .....               | 219        |
| <b>10 Visionen wirken stärker als Dynamit .....</b>           | <b>225</b> |
| PRAXISBEISPIEL 10: Das Schlussgespräch.....                   | 236        |

---

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>Fazit: Das Geheimnis der Schöpfung .....</b> | <b>237</b> |
| <b>Literatur .....</b>                          | <b>243</b> |
| <b>Danke.....</b>                               | <b>265</b> |
| <b>Der Autor .....</b>                          | <b>267</b> |

# 1 Managementmoden sind Modekrankheiten

Zu alten Zeiten regierte der mächtige König Agram ein großes Reich. Sein Volk lebte in Frieden, Freiheit und Fülle. Eines Tages fiel Agram vom Pferd und brach sich beide Beine. Den Ärzten gelang es nicht, die Brüche so zu heilen, dass Agram ohne Krücken laufen konnte. Da verlor er alle Lebensfreude und vernachlässigte die Staatsgeschäfte. Eine Versammlung der Ältesten beschloss deshalb, aus Solidarität mit dem König für jedermann das Gehen an Krücken vorzuschreiben.

Im Laufe der Jahre wurde das Krückengehen so normal, dass es dem Volk seine Identität gab und sich nur noch wenige ein Leben ohne Krücken vorstellen konnten. Diese wenigen begannen zu ahnen, dass nur der glücklich sein kann, der die Krücken wegwirft und lernt, auf zwei Beinen zu laufen. Die Sehnsucht nach einer noch unbekannten Freiheit läutete ein neues Zeitalter ein, in dem das Krückengehen durch eine neue Disziplin abgelöst wurde: „leanes“ Laufen.

Die Ökonomie stellt den westlichen Managern ein überschaubares und handhabbares Krückenarsenal zur Verfügung, mit dem diese laufen und ihre Unternehmen führen können. Die Produktionsprozesse sind optimiert, das Marketing ist professionell, das Controlling schaut hinter die Kulissen, Personalpolitik und Organisation sind schlagkräftig, die Unternehmensstrategie weist in die Zukunft.

Und dann kommen asiatische Unternehmer und erzielen bei ähnlicher Qualität und vergleichbarem Personalkostenanteil einen Kostenvorteil von etwa 40 Prozent. Die im Jahre 1990 veröffentlichte Untersuchung der weltweiten Autobranche durch das Massachusetts Institute of Technology wirbelt die satte westliche Welt durcheinander.

In Amerika und Europa werden die Krücken nun so stabil gebaut, dass die Mitarbeiter damit tanzen können. Innerhalb von fünf Jahren holt der Westen den Osten ein. Die von John P. Kotter hierfür intonierte Melodie „The Management of Change“ (Das Management von Veränderungen) verkürzt die Halbwertszeit von Rezepten zur Anpassung der Unterneh-

men an veränderte Bedingungen. Mode kehrt in das Management ein - im Sinne neuer Farben und Formen, Töne und Tänze, Riten und Rochaden:

- Gemeinkostenwertanalyse,
- Lean Production,
- Lernende Organisation,
- Just-in-Time-Prozessorganisation,
- Kaizen,
- Systemisches Management,
- Evolutionäres Management,
- Business Reengineering,
- Komplementäres Management,
- Total Quality Management,
- Fraktale Organisation,
- Empowerment,
- Dialog-Management,
- Generatives Management,
- Coopetition,
- Change Management,
- Shareholder Value Management,
- Human Performance Management,
- Innovationsmanagement,
- Simulationsmanagement,
- Fixkostenumwandlung,
- Entrepreneurial Management,
- Complexity Management,
- Schnittstellenmanagement,
- Performance Improvement,
- Emotionale Effizienz,
- Human Capital Management,
- Human Performance Improvement,
- Management der drei Horizonte,
- High Speed Navigation,
- Organizational Learning,
- Customer Value Management,
- Customer Relationship Management,
- Total Customer Care,
- Management by Complement,
- Relationship Marketing,
- Management strategischer Partnerschaften,
- Mass Customization,
- Diversifikation,
- Aktive Portfolio Politik,

- Push Diversifikations Strategie,
- Outsourcing,
- Total Loyalty Marketing,
- Focused leadership,
- Cause Related Management,
- Pay for Performance Strategie,
- Governance Management,
- Compliance Management,
- Total Return Wertemanagement.

Eine verwirrende Begleitmusik der globalen Sturmfluten einer kurz-sichtigen Fusionitis und Akquisitionitis - von Rechtsanwälten und Steuerexperten perfekt vorbereitet und deshalb zum Scheitern verurteilt: Diejenigen, auf die es ankommt, um solchen Konzepten zum Erfolg zu verhelfen - die Menschen mit ihren unterschiedlichen Unternehmenskulturen - werden verschachert und spielen deshalb nicht mit.

In dem bunten Strauß der Problemlösungsrezepturen ist Substanz von elegant etikettierter Verpackungskunst schwer zu unterscheiden. Wenn es Substanz ist, bringen die Umbrüche, die sie auslösen, dem Innovator Pioniergewinne. Da aber Unternehmen in offenen Gesellschaften durchsichtig sind, stürzen sich sogleich Heerscharen von Beobachtern und Beratern auf die Erfolgsgeheimnisse und vermarkten sie.

Die Übertragung eines Erfolgsrezepts auf ganze Branchen oder Wirtschaftsräume führt zu gleichförmigen Strategien. Unternehmerischer Erfolg durch strategische Differenzierung ist dem einzelnen Unternehmen so nicht mehr möglich.

Abnehmender Grenznutzen lässt den Einsatz eines neuen Managementkonzepts zur Filigranarbeit werden. Imitation macht Überleben zur Maloche. Der Lebenszyklus neuer Krücken und Konzepte, die Saison der Mythen und Moden im Management, welche die Unternehmen überrollen, wird immer kürzer. Und weil die neuen Probleme, die an jedem neuen Konzept kleben, ohne fremde Hilfe kaum lösbar sind, bewirken diese Modewellen dreierlei:

- sie schaffen ein Maß an Komplexität, das Unternehmen schwer führbar, Staaten schwer regierbar und unser Leben schwer lebbar macht - wir leben nicht, wir werden gelebt;

- 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.

Dem Pionier bleibt nur noch ein kleiner relativer Vorteil, weil er mit den neuen Krücken schon geübter ist, weil er auf seiner Erfahrungskurve mit dem neuen Konzept schon etwas weiter gerobbt ist – ein schwacher Trost für den Schweiß, die Risiken und die Tränen, die mit Managementinnovationen verbundenen sind. Nach einer Bemerkung von André Gorz bleibt für den ganz großen Durchbruch dann nur noch eines: „Management by Stress“.

Der Begriff „Management“ ist von dem lateinischen „manum agere“ abgeleitet: jemanden an der Hand führen. Auf Krücken läuft sich's schlecht alleine. Erich Gutenberg nennt diese Führungsfunktion „dispositiven Faktor“: die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital werden von ihm disponiert. Der disponierende Faktor ist das Subjekt, die disponierten Faktoren sind die Objekte; so wie in der Wissenschaft der Forscher Subjekt und der Forschungsgegenstand sein Objekt ist.

Im östlichen Denken sind Subjekt und Objekt nicht klar unterschieden. Im westlichen Denken hat René Descartes das Objekt vom Subjekt getrennt und dadurch den Manager über die Produktionsfaktoren gestellt, den Wissenschaftler über den Forschungsgegenstand. Wissenschaftler und Manager sind von ihren Objekten unabhängig und können nun auf der Basis objektiver Wahrheit objektive Entscheidungen treffen. Seitdem erhebt die Wissenschaft den Anspruch auf Unfehlbarkeit – wie zuvor allein die Religionen.

Seit der Erfindung der Objektivität sind im Namen der Wissenschaft gefällte Entscheidungen definitionsgemäß richtig – wie zuvor allein die Entscheidungen der Kirche im Namen Gottes. Um Konflikte mit der mächtigen und unfehlbaren Römischen Kirche zu umgehen, wird das Revier der Wissenschaft noch immer dreifach eingezäunt:

- Jedes messbare Phänomen kann grundsätzlich auf eine ebenfalls messbare Ursache zurückverfolgt werden. Die Uhr darf auseinander

genommen werden; die Frage nach den Beweggründen des Uhrmachers bleibt in geistlicher Hand.

- Nur messbare Ergebnisse sind wissenschaftlich relevante Ergebnisse. Die physikalisch nicht erfassbare Metaphysik, also die Welt jenseits der Physik, bleibt in der Zuständigkeit der Kirche.
- Die Wissenschaft ist mit dem Geschehen, das sie beobachtet, nicht verbunden. Beziehungen zwischen Subjekt und Objekt werden ausgeklammert und der Kirche überlassen.

Diese Einschränkungen sind in den vergangenen Jahrhunderten kein Nachteil. Naturwissenschaftliche Erkenntnisse führen zu technischen Erfindungen, die die Welt verändern. Technische Erfindungen sind die Grundlage vieler Unternehmensgründungen. Die industrielle Revolution ist das Ergebnis einer Synthese der neuen Autorität der Wissenschaft und praktischer Managementkompetenz. Die Wissenschaft zeigt, wie die Welt funktioniert. Der Manager übersetzt dieses Wissen in Produkte und Verfahren, Problemlösungen und Vorgehensweisen, Organisationen und Strategien.

Im Rationalismus gibt es ein Richtig und ein Falsch; es muss sich beweisen lassen, nach Karl Popper falsifizierbar sein. Und für den Fall, dass es doch ein Vielleicht ist, hat die Mathematik das wunderbare Konzept der Wahrscheinlichkeit erfunden, das auch das Vielleicht quantifiziert.

Dieses Denken wird als linear bezeichnet. Die Welt der klassischen Physik ist linear: Isaac Newtons Universum ist ein großes mechanisches Regelwerk. Wenn wir auch jetzt seine letzten Geheimnisse noch nicht erforscht haben, so ist es doch nur eine Frage der Zeit, bis wir alles verstehen.

Lineares Denken geht davon aus, dass jede Wirkung eine Ursache hat und dass wir die Ursache ändern müssen, wenn uns die Wirkung nicht gefällt.

Auch die Wirtschaftswissenschaft denkt linear. Sie entwickelt Modelle, deren Funktionen mit Daten gefüttert werden, und errechnet das Optimum. Die Ökonomie ist eine Optimierungslehre, die uns lehrt, ent-

weder mit einem gegebenen Einsatz das maximale Ergebnis zu erzielen oder zu einem gewollten Ergebnis mit dem minimalen Einsatz zu kommen. Keynesianische und neoklassische Wirtschaftspolitik – die Antipoden wirtschaftspolitischer Weltanschauungen – unterscheiden sich in der Art ihrer linearen Funktionen, nicht aber im Prinzip der Linearität selbst. In letzter Konsequenz denken alle „Linearisten“ wie Alfons X., der – wie er meint – guten Rat hätte geben können, hätte Gott ihn bei der Erschaffung der Welt konsultiert.

Das auf linearem Denken begründete Selbstbewusstsein von Naturwissenschaftlern und Managern wird von zwei Seiten her angegriffen: Zum einen ist nicht sicher, ob es zwischen Ursache und Wirkung eine eindeutige und klare Beziehung gibt. Die Quantenmechanik von Werner Heisenberg hat Wirkungen von ihren Ursachen „abgekoppelt“ und die mechanischen Beziehungen in Newtons berechenbarem Universum zu einem Sonder- oder Ausnahmefall erklärt. Der Regelfall ist nach Heisenberg nicht nur unbestimmt, sondern auch unbestimmbar.

Unsere Alltagserfahrung im Management ist oft, dass wir nicht die Wirkungen erzielen, die wir beabsichtigt haben; dass die Dinge uns entgleiten; dass wir die Kontrolle über das verlieren, was geschieht.

Zum anderen ist nicht sicher, ob die Wirkung immer nach der Ursache kommt. Albert Einstein hat Raum und Zeit relativiert. Von einer höheren Dimension aus gesehen ist Zeit, wie wir sie erleben, gleichzeitig. Unser Zeitbegriff entspricht dem, was Sie gerade tun: Sie lesen dieses Buch, Seite für Seite, nacheinander. Eine höhere Dimension erfasst Zeit – also die Summe von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – nicht als Nacheinander, sondern als Einheit; sie erfasst also das gesamte Buch, das Sie vor sich haben, gleichzeitig.

Unsere Alltagserfahrung im Management legt manchmal nahe, dass Wirkungen sich ihre Ursachen suchen; dass ein Ergebnis, das kommen soll, die Kausalitäten so gestaltet, dass es sich selbst verwirklicht.

Wenn die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung derart ins Wanken geraten, sprechen wir von nichtlinearen Beziehungen. Die Mathematik versucht, diese durch nichtlineare Funktionen zu beschreiben.

Für die Wirtschafts- und Managementlehre hat John R. Hicks schon vor Jahrzehnten vorausgesagt, dass bei Nichtlinearität vom größeren Teil der ökonomischen Theorie nur noch ein Scherbenhaufen übrig bleibt. Weil es keine eindeutigen theoretischen Lösungen gibt, kann die Wissenschaft dem Management nicht mehr sagen, was wirtschaftlich von Vorteil ist und was von Nachteil.

Thomas S. Kuhn zeigt, warum unsere heile lineare Welt aus ihrem Dornröschenschlaf geweckt wird. Er erklärt es mit dem von ihm geprägten Begriff des Paradigmas. Ein Paradigma ist eine Grundüberzeugung, die das Fundament unserer Arbeit ist, von uns nicht überprüfbar und nicht antastbar, gleichsam ihre implizite Voraussetzung. Der wissenschaftliche Pragmatismus zu Beginn des Rationalismus, das taktische Kalkül der Revierabgrenzungen mit der Kirche, hat sich zu einem Paradigma verfestigt, zur Grundlage unserer Wissenschaft und unseres Managements.

Von einem wissenschaftlichen Paradigma abfallen heißt, die Wissenschaft, die sich durch dieses Paradigma definiert, nicht mehr betreiben. Von einem Managementparadigma abfallen heißt, das, was ein Manager tut, nicht mehr tun. Damit ist der Wissenschaftler kein Wissenschaftler und der Manager kein Manager mehr.

Solange die Mathematik definiert, dass zwei parallele Geraden sich nicht schneiden, ist jemand, bei dem sie sich doch schneiden, kein Mathematiker. Und solange das Management der Auffassung ist, dass ein Manager Vorgesetzter ist, ist jemand, der kein Vorgesetzter ist, kein Manager. Ein Mathematiker oder ein Manager, der das Paradigma seiner Zunft aufgibt, gibt sich selber auf und ist dann irgend etwas anderes.

Ein Paradigma aufgeben ist ein Akt der Zerstörung der Welt, die durch das Paradigma geschaffen und erhalten wird. Die Zerstörung schafft aber auch Raum für ein neues Paradigma und eine neue Welt.

Wenn Sie dieses Buch, das Sie in Händen halten, loslassen, fällt es zu Boden. Wegen der Schwerkraft? Niemand hat Schwerkraft je gesehen, niemand hat sie je empirisch nachgewiesen. Die Physiker haben das Elementarteilchen Graviton, das sie bewirken soll, nicht gefunden; seine Existenz ist eine plausible Gedankenkonstruktion, mehr nicht.

Deshalb mache ich Ihnen einen anderen Vorschlag: Dieses Buch ist der Mittelpunkt unseres Universums. Der Mittelpunkt des Universums kann durch Sie nicht verändert werden. Wenn Sie dieses Buch also fallenlassen, bleibt es trotzdem der Mittelpunkt des Universums. Daraus folgt, dass die Erde ihm einen Meter entgegengesprungen ist. Sie können mich nicht widerlegen, denn auf der Basis meines Paradigmas beweist die dem Buch entgegengespringende Erde meine Theorie.

Die Gravitation ist ein Modell, das vieles erklärt. Aristoteles hat ein anderes Modell, das erklärt, warum das Buch auf dem Boden landet und nicht an der Zimmerdecke: Der Kosmos besteht aus den vier Elementen Erde, Wasser, Luft und Feuer. Dies entspricht den vier Aggregatzuständen der modernen Physik: dem festen, dem flüssigen, dem gasförmigen und dem sehr heißen Plasmazustand.

Neben diesen vier kosmischen Elementen gibt es bei Aristoteles noch die „quinta essentia“ (das fünfte Element) - die Quintessenz, aus der der Stein der Weisen besteht. Über die fünfte Essenz kann jedes Element in jedes andere verwandelt werden; also auch in Gold, wie es die Alchimisten versucht und die Zauberer in alten Märchen tatsächlich geschafft haben. Dem entspricht in der modernen Physik ein kohärenter Zustand, bei dem die Atome „im gleichen Rhythmus“ vibrieren. In diesem Zustand ist die „Essenz“ transparent und setzt durchfließendem Strom keinen Widerstand entgegen, besitzt also die Supraleitfähigkeit.

Bei Aristoteles hat jedes Element die ihm eigene Tendenz, zu seinem Ursprung zurückzukehren. Der Ursprung für alles, was von der Erde genommen ist, ist die Erde. Das irdische Material dieses Buches will deshalb zur Erde zurückkehren. Das gleiche gilt für das irdische Material unseres Körpers. Auch er fällt zu Boden und nicht in den Himmel. Wir finden diese Vorstellung primitiv und sehen nicht, dass zukünftige Generationen unser Gravitationsmodell ebenso beschmunzeln werden, nachdem sie erkannt haben, wie primitiv es ist.

Die industrielle Revolution hat das Gravitationsmodell nicht gebraucht. Noch im 19. Jahrhundert glauben die Chemiker, dass gegenseitige Affinität die elementaren Atome zusammenhält: Silber löst sich in Säure auf, weil Säure die Silberteilchen stärker anzieht als die Teilchen der gelösten Substanz sich gegenseitig anziehen. Auch mit diesem

Modell lässt sich im Hochofen Stahl gewinnen, eine Dampfmaschine konstruieren und ein Motor entwickeln.

Vielleicht hätte das antike Modell sogar Flugzeuge zugelassen; nicht jedoch die Raumfahrt oder die Landung auf einem anderen Himmelskörper. Diese setzt die Befreiung von der Affinität zur Erde voraus, die irdischem Material nach dem Paradigma des Aristoteles nicht möglich ist. Eine Mondlandefähre muss danach aus Material gebaut sein, das vom Mond genommen ist. Da es uns aber nicht möglich ist, Material vom Mond zu nehmen, ohne zuvor auf ihm gelandet zu sein, ist eine Mondlandung unmöglich.

Dinge, die uns nicht möglich sind, können wir nicht unternehmen. Wir sind in unseren Paradigmata gefangen. Erst Newtons Gravitationsparadigma macht die Landung auf anderen Himmelskörpern möglich. Der Rest ist Ingenieurskunst, die sich früher oder später entwickeln muss, wenn das, was sie anstrebt, denkbar, das heißt durch Denken möglich geworden ist.

Ein neues Paradigma ist weder besser noch schlechter als ein altes. Es ist einfach nur neu; es eröffnet neue Möglichkeiten und lässt alte nicht mehr zu.

Anthropologen haben zu klären versucht, warum die Hopiindianer Regenzeremonien veranstalten, und keine zufriedenstellenden Gründe gefunden. Niemand hat je eine Hypothese geprüft, nach der die Hopiindianer Regenzeremonien veranstalten, weil sie funktionieren - weil sie Regen bringen. Da das nach unserem Paradigma nicht möglich ist, kann es nicht erforscht werden. Sie schmunzeln?

Was treibt uns in ein neues Paradigma? Im dritten Jahrhundert vor Christus entwickelt Aristarchos ein heliozentrisches Weltmodell und nimmt damit Kopernikus vorweg. Da das geozentrische Modell keine Mängel hat, wird er nicht ernst genommen.

Das Ptolomäische System sagt die veränderlichen Positionen von Fixsternen und Planeten exakt voraus. Doch mit jeder neuen astronomischen Entdeckung wird es komplizierter und schließlich kaum noch handhabbar. Das ist die Krise der Astronomie, in der die Zeit für Koper-

nikus reif ist. Sein Modell macht plötzlich alles sehr einfach und reduziert die zuvor nicht mehr beherrschbare Komplexität auf ein Maß, mit dem wir fertig werden. „Easy is beautiful“ (einfach ist wunderbar). Es ist nicht nur wunderbar, es funktioniert auch: Krisen sind die Hebammen der Evolution.

Der Wechsel eines Paradigmas ist so schwer, weil sich niemand freiwillig selbst aufgibt; auch nicht in der Krise. Wenn also eine Krise das bisherige Paradigma in Frage stellt, kündigen keineswegs Fanfaren dessen Überprüfung an. Im Gegenteil: das alte Paradigma wird zur Existenz- und Seinsgrundlage erklärt. Ketzer werden in Kreuzzügen verfolgt; wo es machbar ist, mit physischer Gewalt, und wo das nicht machbar ist, mit administrativer oder wirtschaftlicher Gewalt.

„Eine neue wissenschaftliche Wahrheit pflegt sich nicht in der Weise durchzusetzen, dass ihre Gegner überzeugt werden“, schreibt Max Planck, „sondern vielmehr dadurch, dass ihre Gegner allmählich aussterben.“

Wir können drei Phasen der Reaktion auf eine solche Krise unterscheiden. In der ersten Phase werden die Schwierigkeiten geleugnet: „Der Deich ist dicht, Wasser ist nicht eingedrungen“, wer es nicht glaubt, wird in die Berge verbannt. In der zweiten Phase ist der Deich gebrochen und die Flut überschwemmt das Land. Leugnen funktioniert nicht mehr. Der Katastrophenschutz wird eingesetzt, um die Deiche zu reparieren und die Folgen zu lindern. In der Regel wird damit Zeit gewonnen; das Aussterben wird hinausgezögert, aber nicht verhindert. Erst in der dritten Phase, wenn alle Reparaturkampagnen zusammenbrechen, gewinnen diejenigen die Oberhand, die sich eine neue paradigmatische Heimat ausgesucht haben.

Schauen wir uns die *erste Phase* - die des Leugnens - in der Kirche, in der Wissenschaft, in der Politik und in den Unternehmen näher an: Im Jahre 1616 wird Galileo Galilei von der Inquisition angeklagt und gezwungen, die Physik zu leugnen; Johannes Kepler bezieht seinen trotzi-gen Ausspruch „eppur si muove“ (und sie bewegt sich doch) nicht auf die Schwalbe am Himmel. Erst im Oktober 1992 wird Galilei durch das Papsturteil „Galileo, ich verzeihe dir“ gnädig rehabilitiert. Dafür wird

jetzt Eugen Drewermann aus dem Kirchendienst entlassen, Ahmed Salman Rushdie vom Ayatollah Khomeini zum Tode verurteilt und die burmesische Oppositionsführerin und Friedensnobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi in Hausarrest gesteckt. Eine Armee von 300 000 Mann fürchtet sich vor dieser kleinen Frau.

Als Erich Honecker nach dem Scheitern des Kommunismus in der chilenischen Botschaft in Moskau Zuflucht findet und sich als Repräsentant des besseren Deutschland sieht, fragt ihn ein Reporter, ob es denn vielleicht doch irgend etwas gegeben habe, was in seinem Staat schlechter gewesen sei als im Westen. Honecker muss lange nachdenken: „Ja, vielleicht, die Versorgung mit Bananen.“ Mit dem gleichen Denken hat Lord Kelvin die gerade entdeckten Röntgenstrahlen als geschickten Schwindel bezeichnet.

Viele erfolgreiche Unternehmer arbeiten mit den Verdrängungsmechanismen Khomeinis, Kelvins und Honeckers. Der ursprüngliche Erfolg bestärkt sie, stabilisiert ihr Verhalten und bestätigt ihr Paradigma. Veränderungen, die einen Wechsel erfordern, leugnen und bekämpfen sie. Vielfach dient das Recht der Gewalt als Maske. Eine Flut von Rechtsstreitigkeiten rupft die Streithähne und mästet deren Anwälte. In den Vereinigten Staaten kommt auf 360 Einwohner ein Rechtsanwalt. Recht zu behalten erscheint wichtiger, als die Existenz des Unternehmens zu sichern. Unternehmen sind vergänglich. Beim Rechthaben aber geht es wohl um die Existenz des eigenen Egos, und das kommt für die meisten vor allem anderen.

In der *zweiten Phase*, der Reparaturphase, befinden sich gegenwärtig die Wissenschaften, die Politik, die Wirtschaft und die Unternehmen: Unsere Wissenschaft definiert einen Fisch als etwas, was sie in ihren Netzen fängt. Die Netze der Wahrheitssuche werden immer enger geknüpft, und unser hehres Ziel ist es, dass irgendwann einmal gar nichts mehr durch ihre Maschen schlüpft. Dann schöpfen wir mit den Fischen auch das Meer, mit der Forschung auch das Leben aus.

Ein Paradigmawechsel ist in der Wissenschaft leichter als in der Politik. Wissenschaftliche Paradigmata können mit ihren Vertretern aussterben. Bei Politikern ist es mit dem Aussterben nicht getan. Die Monarchie ist nicht an die Person des Monarchen gebunden; die Erbfolge