
2.1 Business Excellence?

Im Norden Südafrikas, dort wo sich das Highveld in Richtung Botswana neigt, gibt es reiche Kohlevorkommen. Hier stehen einige der größten Kohlekraftwerke der Welt. Hier versucht die aufstrebende südafrikanische Nation einen Großteil ihres Energiehungers zu stillen. Im global-lokalen Zusammenspiel nationaler und internationaler Konsortien wird unter großer politischer Aufmerksamkeit Energiegroßanlagenbau betrieben. Was hier zu besichtigen ist, ist nicht weniger als der globale State of the Art des Anlagenbaus. Die Parameter sind ambitioniert, ihre Umsetzung ist eine Herausforderung.

In diesen Kontexten artikuliert sich sehr schnell und dringlich der Wunsch nach Business Excellence und erfährt sogleich eine große Ernüchterung. Die Idee, die Erfolge des Total-Quality-Managements aus der Produktion hier auf der Skala sogenannter Megaprojekte zu wiederholen, scheint ins Leere zu laufen. Das, was man auf den Baustellen vorfindet, ist alles, nur nichts, was an Excellence erinnert. Das, was man unter der Überschrift Construction Excellence zu realisieren versucht, scheint nichts gemein zu haben mit den Erfolgsgeschichten der Automobilindustrie. Der Wissenstransfer scheint ebenso zu scheitern wie der Versuch, eine an Six Sigma oder Lean Management orientierte Praxis zu etablieren. Es stellt sich die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit der Excellence auf der Baustelle, im Projekt, im Geschäft. So entsteht aus dem Wunsch nach Business Excellence die Notwendigkeit und die mitunter unangenehme Aufgabe, die eigene Praxis und Weltsicht auf den Prüfstand zu stellen.

Business Excellence adressiert Execution. Business Excellence zielt auf die Umsetzung, die Realisierung und Verwirklichung von Geschäftsmodellen. Excellence orientiert sich dabei vornehmlich an der Erfolgsperspektive des Total-Quality-Managements und blendet um von Ergebnis auf Prozesse (Forbes und Ahmed 2010;

Langmaier 2010; Malorny 1998; Oakland 2014; Zink 1998). Es ist diese tief in den Managementdiskursen verankerte Erfahrung, dass exzellente Prozesse die Vorbedingung für exzellente Ergebnisse sind. An genau diesem Punkt aber stellt sich erneut die Frage, inwiefern die Erfolgsgeschichte des Total-Quality-Managements erfolgreich auf Geschäftsbereiche außerhalb der industriellen Produktion und Massenfertigung angewendet werden kann. Was bedeutet Excellence für Projekte, für das Management und das gesamte Geschäft?

Die Theorie der Business Excellence ist ambitioniert (Dalal 2011; Duggan 2011; Gorecki und Pautsch 2014; Langmaier 2010; Malorny 1998; Oakland 2014; Pyzdek und Keller 2013; Rehbehn und Yurdakul 2005; Thill 2006; Zink 1998). Ihre Praxis bleibt weit hinter diesen Ambitionen zurück. Die Theorie scheitert in der Praxis und das, was in der Praxis funktioniert, entzieht sich der Theorie. So zumindest erscheint es in den Managementdiskursen. Die Welt funktioniert nicht so wie sie soll, und Schuldige sind schnell gefunden. Der Faktor Mensch steht ganz oben auf der Liste. Das kennt man. Neu und zunehmend prominent ist ein anderer Schuldiger. Es ist die Welt selbst, die im Konzept der VUCA World als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig erkannt wird (Hicks Stiehm 2010; Bennett und Lemoine 2014). Der Faktor Menschen muss trainiert werden und die Komplexität der Welt gilt es wissenschaftlich zu durchdringen, um sie zu reduzieren. So verkürzt klingt es auf jeden Fall, wenn man dem Mainstream der Managementdiskurse lauscht. Dass diese Schnellschüsse im Kern nichts anderes versuchen, als der Herausforderung mit mehr desselben zu begegnen, wird spätestens auf den zweiten Blick deutlich.

Das International Centre for Complex Project Management (ICCPM) in Canberra wurde von der Defense Materiel Organisation der australischen Armee ins Leben gerufen, um der Problematik des Scheiterns der großen Beschaffungsprojekte des Militärs ein neues Denken entgegenzusetzen. Wenn Komplexität das Problem ist, so der Ausgangspunkt der Überlegungen, wie könnten dann anschlussfähige Lösungen aussehen und wo wäre danach zu suchen? Die Versuche, in der Chaostheorie und in der Komplexitätstheorie fündig zu werden, scheiterten. Beide Theoriestränge haben ihre Stärken in der Beschreibung der Problemlagen, bieten aber wenig praktisch Verwertbares zur Bewältigung der Herausforderung. Erst eine Beschäftigung mit systemtheoretischen und kybernetischen Ansätzen versprach die Möglichkeit im Orientierungsprozess des ICCPM, vom Problem auf Lösung umblenden zu können. Mit dem Blick auf die zeitgenössischen Managementdiskurse war auch sehr schnell klar, dass hiermit nicht weniger als ein Paradigmenwechsel im Management adressiert sei (Jackson 2000, 2002). Besorgt um die eigene Anschlussfähigkeit wurde dann der Weg ins Training gewählt und ein MBA-Programm für komplexes Projektmanagement erdacht.

Business Excellence ist also nur zum Preis eines Paradigmenwechsels zu haben. Und dies gilt nicht nur für die Managementtheorie und -praxis, sondern konsequenterweise ebenfalls für die Managementforschung und die Art und Weise, wie Managementwissen entsteht. In diesem Kontext scheint es ratsam, eine sehr alte Forschungsperspektive zu aktualisieren (Hodgson 1870), der es aber erst in den letzten zwanzig Jahren gelang, als attraktive Alternative in der Managementforschung wahrgenommen zu werden. Es geht um Praxeologie.

2.2 Praxeologie

Praxeologie ist die Theorie der Praxis (Bourdieu 1972; Bredillet 2010; Hodgson 1870; Klein et al. 2015; Ryan et al. 2002; Schatzki et al. 2001). Praxeologie bezieht sich weniger auf ontologische Kategorien, sondern ist in ihrem Kern explizit epistemologisch. Es geht darum zu ergründen, wie eine Praxis als solche Erkenntnisse über sich selbst gewinnt. Das klingt erst einmal zirkulär und suggeriert, dass nicht weniger als ein systemisch-kybernetisches Instrumentarium überhaupt in der Lage sein könnte nachzuvollziehen, worum es hierbei tatsächlich geht (Klein 2002, 2013a). Praxeologie schaut darauf, wie die Beteiligten einer Praxis eben jene Praxis beobachten und beschreiben und wie sich darin ein Referenzrahmen für eben jene Praxis herauskristallisiert, der für alles Weitere limitierend und stabilisierend funktioniert. In der Managementforschung ließe sich auf dieser Grundlage ein Einblick gewinnen, welche Selbstbeschreibungen vom Management für das Management handlungsleitenden Charakter gewinnen und damit beschreiben, was im Weiteren möglich und unmöglich wird (Klein 2009). Aus einer forschersichen Perspektive ließe sich das als Diskurspraxisanalyse beschreiben. Dabei läge dann im Gegensatz zu einer Diskursanalyse der Fokus darauf, was als Management Praxis tatsächlich in beobachtbaren, realen Managementkontexten thematisiert, debattiert und letztlich beschlossen wird. Es geht also weniger um eine Managementtheorie als vielmehr um die Rezeption von Theorie und um praktische Deutungsgenese. Augenzwinkernd könnte man in Anlehnung an Pierre Bayard (2007) fragen, wie sprechen Manager über Bücher, die sie nicht gelesen haben, um zu erklären, was sie tun.

Ein solch praxeologischer Ansatz folgt den Spuren jenes Wissens, das sozialwissenschaftlich als Meaning Creation und Sensemaking beschrieben wird (Berger und Luckmann 1967; Boje 2007; Klein 2013b; Weick 1995). Beobachtungsgegenstand ist dann vornehmlich, wie die Forschungstradition des Critical Narrative Inquiry vorschlägt (Boje 2001; Jorgensen und Largacha-Martinez 2014), die Vielzahl der Geschichten, die Menschen erzählen und auf die sie sich

beziehen, um sich in der Welt zu orientieren. Die Kohärenz der Geschichten ist dabei von untergeordneter Bedeutung. Was zählt, ist vielmehr der Nutzen, den diese Geschichten in den jeweiligen Alltagssituationen stiften. Es geht also um situative Daseinsbewältigung und weniger um kohärente Weltbilder. Daran knüpft die Referenzrahmen-theorie (Neitzel und Welzer 2011; Klein 2013b) an, die, in der Tradition der Meadschen Rollentheorie (Mead 1934), beschreibt, wie in unterschiedlichen Situationen und in unterschiedlichen Rollen die jeweiligen Akteure unterschiedliche Referenzrahmen adressieren, um die jeweilige Situation zu bewältigen. In der einen Situation bin ich Manager, in der nächsten bin ich Vater und in der übernächsten Weinliebhaber. Und auch wenn Rollen spezifische Referenzrahmen stimmiger erscheinen lassen als andere, stehen dem Akteur in den jeweiligen Situationen komplette Universen der Weltdeutung zur Verfügung. Selbst für eine vermeintlich klare Rolle wie der des Managers ist nicht zwingend vorgegeben, welche Idee von Management in den jeweiligen Kontexten zu aktualisieren wäre. Es wird dem Individuum vielmehr eine Heterogenität des Referenzrahmenmanagements zugemutet. Das heißt, selbst in der Engführung einer Rolle, in diesem Fall als Manager, ist situativ auszuhandeln, welcher manageriale Referenzrahmen in der jeweils spezifischen Situation derjenige sein soll, auf den sich die Akteure verständigen. Dabei ist im Weiteren das Nichtverstehen der Akteure, stochastisch betrachtet, der wahrscheinliche Fall (Luhmann 1984).

Change-Projekte sind praxeologische Versuchslabore. Selten wird das Nachdenken des Managements über sich selbst, über eigene Orientierung und Möglichkeiten so virulent wie in Situationen expliziten unternehmerischen Wandels. Im Nachdenken darüber, was sein könnte, oder besser im Gespräch darüber, was sein könnte, wird nicht nur eine Zukunft kontingent gestellt, sondern auch die Gegenwart hinterfragt. Eine Begleitung solcher Veränderungsprozesse kann daher grundsätzlich als eine Situation des Action Research verstanden werden. Die forschersische Besonderheit liegt dann vornehmlich darin, dass Beobachtungen in einer Situation möglich sind, in der die Zukunft noch offen ist. Das heißt, anders als bei einer Case Study läuft der Forscher nicht strukturell Gefahr, auf der Grundlage des Wissens um den Ausgang der Geschichte, alles Vorherige auf das tatsächlich eingetretene Ergebnis hin zu rationalisieren. Im Action Research ist der Lauf der Welt noch ergebnisoffen. Die andere Besonderheit dieser Forschung liegt darin, dass die jeweilige beraterische Intervention aus einer forschersischen Perspektive als Experiment betrachtet werden kann, das die jeweilige Situation analysierend qualifiziert.

Praxis interessiert sich in der ersten Linie für Praxis. In diesem Sinne schließt die Praxis nicht an Theorie an, sondern verhandelt ihre Weltsicht in ihrem eigenen Modus. Eine praxeologische Herangehensweise ermöglicht, beraterisch wie

forscherisch eine Brücke zu schlagen und das Primat der Praxis, jenseits managerialer Folklore, auch wissenschaftlich ernst zu nehmen und zu verstehen.

Business Excellence ist eine praxeologische Selbstbeschreibung einer auf den Grundlagen ihrer vergangenen Erfolge selbstbewussten und ambitionierten Managementpraxis. Auf einem zur Erörterung der Business Excellence relevanten Entwicklungs- und Erkenntnispfad führte der Weg von der Automobilindustrie über Schienenverkehrssysteme und den Anlagenbau in den erneuerbaren Energien hin zum Großanlagenbau.

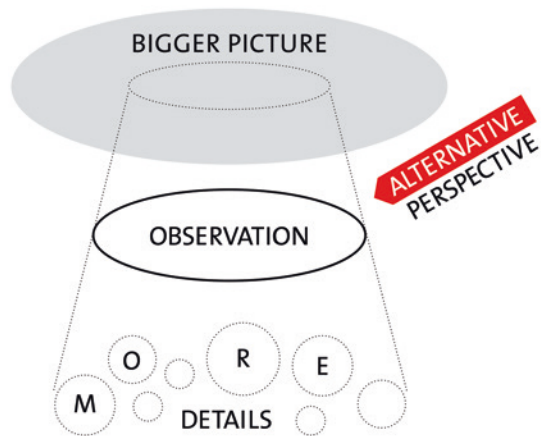
Die Praxis wählt sich ihre Referenz selbst. In diesem Sinne sind Qualitätsmanagementansätze oder Excellence-Modelle praxeologisch nur insofern bedeutsam, als ihnen die Praxis selbst Bedeutsamkeit zumisst. Im Folgenden bedeutet dies jedoch, dass zum Beispiel die Qualitätsmanagementansätze TQM, Lean Management und Six Sigma in erster Linie Praxis determinierend legitimieren und nur beiläufig die Welt erklären. Auch Excellence-Modelle wie das EFQM-Modell, Baldrige oder das IPMA Project Excellence Model werden weniger aus einer technischen Perspektive heraus rezipiert als vielmehr aus einer kulturellen und insbesondere einer politischen Perspektive. Praktisch geht es bei der Behauptung von Wahrheit immer um Macht und Deutungshoheit (Han 2005).

2.3 Integrative Perspektiven

Wenn Komplexität das Problem ist, liefern systemisch-kybernetische Perspektiven die Lösung. Insofern ist Integration nur zum Preis des Perspektivenwechsels zu haben. Bernhard Scotts Principles of Observation Abb. 2.1 definieren dabei so etwas wie den Grundschrift systemisch-kybernetischer Epistemologie (2009). Scotts These ist es, dass es zu jeder beliebigen Beobachtung, erstens, jeweils einen größeren Rahmen gibt, dass es, zweitens, jeweils eine weitere Detailschicht gibt und dass es, drittens, jeweils alternative Perspektiven gibt. Theoretisch ließe sich an dieser Stelle noch einmal differenzieren zwischen Beobachtung erster und zweiter Ordnung (Foerster 1982, 2002). Dabei verweisen Beobachtungen erster Ordnung auf eine materialistisch-ontologische Betrachtungsweise während Beobachtungen zweiter Ordnung eine konstruktivistisch-epistemologische Qualität beigemessen werden könnte. Ein systemisch-kybernetischer Bezugsrahmen erlaubt es sehr gut, zwischen den beiden Ebenen zu wechseln und in Orientierung an Scotts Principles mal das eine, mal das andere einzublenden.

Nur was ich messen kann, kann ich verbessern, sagte William Edwards Deming (Deming 1984, 2012; Lepore und Cohen 1999; Pyzdek und Keller 2013) und fundamentierte damit eine der Grundannahmen des Total-Quality-Managements. An dieser Stelle könnte man von einem beobachtungstheoretischen Schlußschluss

Abb. 2.1 Scott's
Principles of Observation

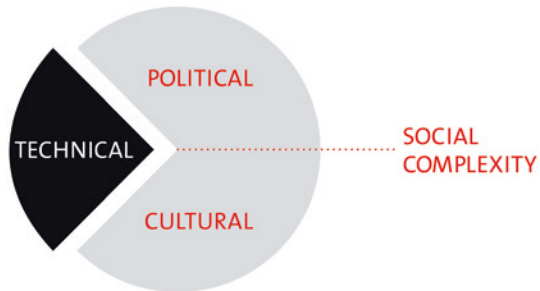


zwischen Deming und einer systemisch-kybernetischen Perspektive sprechen. Systemisch und kybernetisch zu beobachten erlaubt es, mehr zu sehen und vor allem nicht nur ontologisch zu beobachten, sondern ebenso die Epistemologie sozialer Systeme in den Blick zu bekommen. In der Beobachtung der Regulation der Organisation durch manageriale Intervention kann dabei dann nicht nur von dem Was auf das Wie umgeblendet werden, sondern es kommen zusätzlich die Bedingungen der Möglichkeit einer Praxis in den Blick und damit nicht nur der Kontext selbst, sondern zudem dessen Kontingenz und Veränderbarkeit.

Operations Research ermöglichte die materielle Integration komplexer Produktionssysteme. Systems Research ermöglicht die konstruktivistisch-epistemologische Integration sozialer Systeme. Ohne in die Tiefen der Theorie einzusteigen, seien im Folgenden nur einige der praxeologisch relevanten Modelle und Theoriefiguren angeleuchtet.

Technologie ist nachrangig. Folgt man Noel Tichys Argumentation im TPC-Modell (Tichy 1983), der mit Technologie (T), Politik (P) und Kultur (C) drei maßgebliche Perspektiven organisationaler Selbstthemenisierung formuliert Abb. 2.2, so erfährt man, dass sich in der Beobachtung von Organisationen nur ein Drittel der relevanten Vorkommnisse einem technologischen Kontext zuordnen lässt. Die anderen beiden Drittel, das Kulturelle und das Politische, fokussieren das, was sich als soziale Komplexität beschreiben ließe. Gerade im Hinblick auf manageriale Fragestellungen ist damit noch einmal der Hinweis gegeben, dass die fortgesetzte Verstärkung einer technischen Perspektive einen weiten Raum relevanter Vorkommnisse unbeobachtet lässt. Mehr von demselben hilft nicht, sondern umgekehrt und gerade im Hinblick auf beraterische Interventionen

Abb. 2.2 Tichy's TPC Model



und die Begleitung von Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprojekten zeigt sich, dass mit dem Einblenden einer kulturellen und einer politischen Perspektive ein unverhältnismäßig großer Erkenntnisgewinn bei den Akteuren zu realisieren ist, der es ermöglicht, die vorhandenen Handlungsspielräume und Entscheidungsoptionen sehr viel klarer zu identifizieren und zu nutzen.

Sinn ist die Einheit der Differenz aus Aktualität und Possibilität, so beschreibt es Niklas Luhmann in seiner Theorie sozialer Systeme (1984). Das, was hier theoretisch zumutungsreich klingt, ist praktisch von nicht zu überschätzender Relevanz. Die Prozesse des Sensemaking und der Meaning Creation orientieren sich demzufolge nicht nur an dem, was empirisch beobachtbar scheint, sondern zumindest im gleichen Maße an dem, was latent als möglich in Betracht gezogen wird (Berger und Luckmann 1967; Boje 2007; Klein 2013b; Weick 1995). Erst in der Integration beider Perspektiven, in der Beobachtung der Aktualität und der Beobachtung der Möglichkeiten, eröffnet sich für die Akteure ein relevanter Handlungsrahmen.

Soziale Systeme beobachten sich in der Form von Handlungssystemen (Luhmann 1984) und sie beschreiben sich in der Form von Geschichten (Boje 2001, 2007). Soziale Systeme sind daher, in der Tradition des Critical Narrative Inquiry, entlang ihrer Narrative beobachtbar (Boje 2001; Jorgensen und Largacha-Martinez 2014). Die eigentliche Beobachtung ist dabei zwar eine empirische, aber entlang Luhmanns Verständnis von Sinn und in Hinwendung an Lewins Feldtheorie (Lewin 1951) sowie der Theorie der Reflexionsrahmen (Neitzel und Welzer 2011; Klein 2013b) erlaubt dies die Beobachtung relevanter Möglichkeitsräume. Somit ist nur das, was als Möglichkeit kommunikativ in einer Organisation prozessiert wird, auch das, was tatsächlich möglich ist. Darin wird abschließend verständlich, was die Praxis meint, wenn sie sich als Praxis von Theorie abgrenzt. Es gilt das gesprochene Wort.

Management-Kybernetik ist nicht Business Excellence. In der Anwendung systemisch-kybernetischer Perspektiven auf das Management von Organisationen

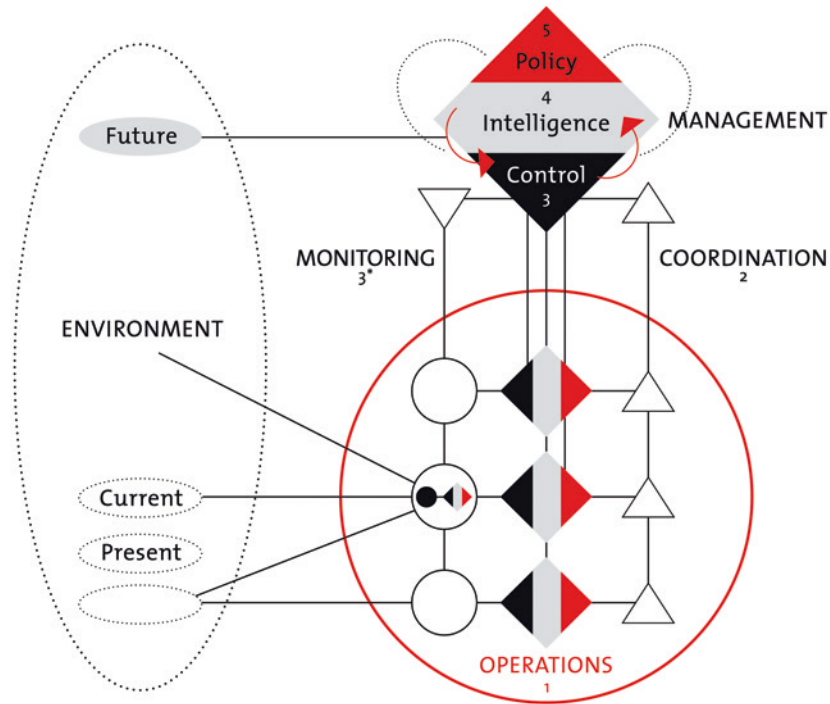


Abb. 2.3 Beer's Viable System Model

kommt dem Viable System Model (VSM) von Stafford Beer (1979, 1982, 1985) sicherlich eine Bedeutung zu, die nicht überschätzt werden kann. Abb. 2.3 Kybernetisch und regulationstheoretisch ist das VSM sicherlich der umfangreichste, kohärenteste Ansatz, der in diesem Feld vorgelegt wurde. Was ihm fehlt, ist die praxeologische Qualität. Das VSM wurde den neuronalen Strukturen lebender Organismen angelehnt und isofunktional auf Managementpraxis bezogen (Espejo und Hamden 1989). Darin findet die eigentümliche Bedeutungsgenese sozialer Systeme nur unzureichend Berücksichtigung. Diese Schwierigkeit illustriert sich dann ebenfalls in der Rezeptionsgeschichte des VSM als Blaupause für Wirtschaftsorganisationen. Die Praxis versteht, was die Praxis versteht. Und so, wie kommunikationstheoretisch immer wieder betont wird, ist weniger relevant was gemeint war, als vielmehr das, was verstanden wurde (Luhmann 1984; Watzlawick 1976).



<http://www.springer.com/978-3-658-19878-7>

Business Excellence

Die Vielfalt erfolgreich managen

Klein, L.

2018, IX, 33 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19878-7