



▼ archiv 2001
container

suchmaschine subscribe forum impressum



Prozessorientierung führt die Gesellschaft in eine Sackgasse

Artur P. Schmidt 22.06.2001

In vielen Bereichen scheinen wir uns auf einer Mission zu befinden, die an den Flug von Apollo 13 zum Mond erinnert

Als Menschen sind wir permanenten Risiken ausgesetzt. Wir können deshalb Katastrophen nur entgehen, wenn wir die Risiken kennen und die bestehenden Systeme daraufhin untersuchen. Das berühmte Gesetz von Murphy "Wenn etwas schiefgehen kann, dann wird es auch schiefgehen" gilt nicht nur für technische Systeme, sondern für Systeme und Interfaces aller Art. Es ist sozusagen ein Meta-Gesetz mit universeller Gültigkeit.

 [download](#)

Obwohl das Gesetz nach dem Ingenieur Edward A. Murphy benannt ist, stammt obige Formulierung nicht von ihm selbst. Die ursprüngliche Form des Murphy-Gesetzes lautet: "Wenn es zwei oder mehr Möglichkeiten gibt, etwas zu tun, und wenn eine dieser Möglichkeiten zu einer Katastrophe führt, dann wird sich irgendjemand für genau diese Möglichkeit entscheiden." Im Management ist das Gesetz von Murphy eines der wichtigsten überhaupt, welches jedes Interface zu beachten hat. Damit man die möglichen katastrophalen Alternativen jedoch aufspüren kann, sind Metamodelle der Wirklichkeit erforderlich. Ohne Modellbildung lassen sich nur Versuchs- und Irrtums-Ansätze verwirklichen, die nicht nur teuer und kostspielig sind, sondern im Extremfall zu einer ultimativen Katastrophe, insbesondere im Hinblick auf die Gentechnologie, führen können. In der New Economy ging sehr vieles schief, weil wir uns nur über die Prozesse, nicht aber über die Rückkopplungen innerhalb dieses Wirtschaftssystems Gedanken gemacht haben.

Apollo 13-Missionen sind der falsche Ansatz

In einer Phase der Phasenübergänge zu neuen Technologien ist es unvermeidbar, sich einem neuartigen Risk-Management zu stellen, welches nicht Prozesse sondern ganzheitliche Simulationen und Metamodellierungen in den Mittelpunkt unseres Handelns stellt. Das Internet ist nicht losgelöst von der physischen Welt zu betrachten, da es in vielfältiger Weise in dieses Territorium eingebunden ist. Doch dieses Territorium befindet sich heute auf einer Mission, die immer mehr an den Flug von Apollo 13 zum Mond erinnert.

Beim Hinflug ereignete sich im Versorgungsteil des Mutterschiffs bekanntlich eine Explosion, die fast zu einer Katastrophe geführt hätte. Ebenso wie der damalige Apollo-Pilot James Lovell müssen wir heute auch in Wirtschaft und Politik, wie nicht zuletzt der Crash in der New Economy gezeigt haben, den Ausfall lebenswichtiger Systemfunktionen innerhalb der Prozessabläufe feststellen. Die Risiken in Form von globalen Katastrophen nehmen daher in einer vernetzten Welt, ob online oder offline, in hohem Maße zu. Es geht deshalb heute um nichts Geringeres, als um ein Management, das nicht nur an symptombasierten Prozessen herumkuriert, sondern vor allem die rückkopplungsbasierten Ursachen von Epidemien, des Treibhauseffektes, der Verschuldungsspirale, Vermögensdisparitäten sowie der digitalen Viralität bekämpft.

Technologiehypnose

Reines Prozessdenken birgt die Gefahr, dass wir uns von den neuen Technologien hypnotisieren lassen. Dies ist insbesondere deshalb so, weil wir, wie jeder IT-Leiter bestätigen wird, zunehmend von den Prozessen gemanaged werden, anstatt diese selbst lenken zu können. Jedes neue Medium macht es deshalb erforderlich, dass wir unsere Wahrnehmungsfähigkeit für Risiken verbessern und uns unsere Urteilskraft erhalten. Das erfordert jedoch eine Kompetenz im Umgang mit komplexer werdenden Interfaces. Solange das neue Interfacezeitalter nur in Umrissen erkennbar ist, ist es natürlich schwierig, Gefahren klar zu formulieren.

Da ein neues Medium nicht nur unsere Wahrnehmung verändert, sondern vor allem die Art, wie wir denken, gilt es sich mit der Thematik von Interfaces eingehend zu befassen. Es ist nicht die Software, die eine neue Ökonomie maßgeblich gestaltet, sondern es ist die Modellierung mit der Software, die uns ein neuartiges Interface eröffnet. Dass diese neue Wirklichkeit vor allem auf die Psyche zurückwirkt, zeigt sich auch und vor allem im Anlegerverhalten in Hightech-Märkten wie der NASDAQ. Jedes neue Medium erzeugt zunächst eine Goldgräberstimmung, die früher oder später einer Ernüchterung weichen muss. Wer jedoch diese Wechselwirkungen nicht versteht und Diskurse vermeidet, wie die meisten Teilnehmer im Technologie-Wettrennen, sieht sich früher oder später erheblichen Volatilitäten und

sich immer oder später erheblichen Volumina und Überkapazitäten gegenübergestellt.

Reise in den Mikrokosmos

In Wahrheit geht es in der sogenannten New Economy nicht primär um prozessorientiertes Management, sondern vor allem um interaktive Diskursvorgänge. Diese werden aufgrund unterschiedlicher Interfaces zwischen Menschen und Maschinen ausgelöst. Es geht dabei längst nicht mehr primär um Dekonstruktion oder Konstruktion im Makrokosmos, sondern vor allem um Mikrokonstruktionen. Letztere sind mittlerweile elementar für ein Verständnis komplexer Zusammenhänge.

Da Design-Prozesse ohne Kenntnis nichtlinearer Wechselwirkungen in die Katastrophe führen können, wie Buckminster Fuller folgerichtig erkannte, benötigen wir ein tiefergehendes Verständnis der Kybernetik interaktiver Verschaltungen von Gehirnen, intelligenten Agenten, neuronalen Netze, genetischen Algorithmen oder DNA-Codes. Nur durch ein vernetztes Denken wird sich ein Überleben der Spezies Mensch im Rahmen von Ökosystemen sicherstellen lassen. Die aktuelle Krise an den Finanzmärkten oder ökologische Katastrophen sind deshalb lediglich ein Vorspiel dessen, was auf uns möglicherweise durch die Bio- und Gentechnologie zukommt, wenn wir die Kybernetik und die notwendigen Diskurse über die Folgen unser Handeln im Management weiter ignorieren.

Kleinere Brötchen backen

Die Wissenschaft lehrt, dass es immer besser ist, kleinere Brötchen zu backen und niemals den ultimativen Lösungsansatz zu verkünden. Aber auch in der Praxis ist nur der ein guter Managementberater, der dem Unternehmer beim ersten Gespräch sagt: "Ich kann Ihnen heute noch keine Lösung für Ihr Problem sagen, aber ich werde mich bemühen, eine zu finden. Und wenn es keine gibt, werde ich nicht davor zurückschrecken, Ihnen das zu sagen."

Die Beratungspraxis sieht jedoch ganz anders aus, da viele Consultants, wenn sie einen Job beginnen, die Folgen ihres Handelns ausblenden und schon die Standardlösung im Kopf haben, die sie bereits bei vielen anderen Kunden in ähnlicher Weise realisiert haben. Und diese wird dann in schöne Begriffe wie Wissensmanagement, Prozessmanagement oder Business Process Reengineering gekleidet. Die Folgen amateurhafter Consulting-Dienstleistungen lassen sich dann in der Ruinierung von Firmenbilanzen und Aktienkapitalisierungen wie z.B. bei der Swissair durch McKinsey ablesen. Es zeigt sich immer mehr, dass auch die Ansätze angeblicher "Prozess-Profis" wie Michael Hammer im Zeitalter des WorldWideWeb in die Jahre gekommen sind und mittlerweile einen Anachronismus darstellen, der sich jedoch hartnäckig zu verteidigen weiß.

Viel schlimmer als der Fetischismus für Modewörter ist jedoch, dass viele Berater dem Kunden nicht sagen, wenn es keine Lösung für das Problem gibt. Der Grund dafür liegt darin, dass sich selbst Unternehmensberater schwer tun, wirklich neue Lösungen vorzuschlagen, da diese nach Arthur Schopenhauer drei Phasen durchlaufen: 1. Das Neue wird lächerlich gemacht, 2. das Neue wird bekämpft und 3. das Neue wird plötzlich als Selbstverständlichkeit angesehen.

Win-Win-Situationen durch das WWW

"Nutzen-Nutzen-Relationen" sind im Internet die entscheidende Voraussetzung für die Teilnehmer, um "Win-Win-Spiele" spielen zu können. Mit diesen neuen Spielen kann es gelingen, die Zahl der Verlierer und den Grad des Verlierens zu minimieren. Diese Überlegung steht allerdings im Gegensatz zu einem vor allem in der Old Economy vorherrschenden Prozessdenken.

Wer in einer Netz-Ökonomie erfolgreich sein will, muss, wie dies AOL oder eBay in der New Economy vormachten, viele andere Teilnehmer eines Netzwerkes stärken. Nur so lassen sich die autokatalytischen Kräfte einer Supply Chain voll zur Entfaltung bringen. Im Netzzeitalter wird sich ein höherer Wohlstand nur durch einen "Wohlstand durch Ko-Evolution" erreichen lassen, d.h. aus einer sinnvollen Synthese von Kooperation und Wettbewerb, der so genannten Koopetition, ein Begriff, der von Ray Noorda, dem Gründer der Netzwerkfirma Novell, geprägt wurde.

Die Net Economy sollte keine Wirtschaft sein, die die bestehenden prozessorientierten Spielregeln einfach übernimmt, sondern eine, die völlig neue Spielregeln einführt. Von besonderem Interesse sind diejenigen Situationen, bei denen möglichst viele bzw. alle Teilnehmer gewinnen können. 1994 erhielten die Wirtschaftswissenschaftler Reinhard Selten, John Harsanyi und John Nash für derartige Ausarbeitungen zur Spieltheorie den Nobelpreis für Ökonomie. In einer Net Economy, in der genau diese Fragestellung interessant ist und die auf Innovation und Werterzeugung basiert, werden neue Formen der Zusammenarbeit, Partnerschaften und Allianzen im Rahmen eines vernetzten Supply Chain Managements immer wichtiger.

Der Systemansatz scheitert immer öfter

Der BSE-Skandal ist ein treffendes Beispiel, um zu verdeutlichen, dass die Systemtheorie den Menschen aus den Systemen ausgeklammert hat. Wer den Menschen jedoch nicht berücksichtigt, verallgemeinert in einer unzulässigen Weise. Die Futtermittelindustrie hat ihr System unter Wirksamkeitskriterien einer maschinellen Prozessorientierung aufgebaut und den Faktor Mensch aus dem System eliminiert. Diese Ausklammerung und die typisch deutsche Gutachtergläubigkeit sind die Ursachen eines Fleischskandals, dessen Folgen heute noch gar nicht

absehbar sind.

Jeder sollte sich bewusst machen, dass das Töten aller Rinder aus einer verseuchten Herden nicht nur "unmenschlich" ist, sondern den weit übleren Zweck verfolgt, den Skandal zu vertuschen oder, anderes ausgedrückt, den Prozess zu manipulieren. Denn dadurch, dass alle Rinder, ohne untersucht worden zu sein, verbrannt werden, wird die eigentliche Dimension des Skandals unter den Tisch gekehrt, und die Bürger werden weiter in falscher Sicherheit gewogen. Damit sich ein solcher Vorgang aber nicht wiederholen kann, müssen wir einen interfaceorientierten Managementansatz benutzen, der den Menschen in das Interaktionsnetzwerk integriert und nicht, wie in der Nahrungsmittelindustrie geschehen, aus den Prozessen ausklammert. Es darf kein Denken geben, bei dem man sich in falscher Sicherheit wiegt, wie es uns dies ein angeblich wirksames Prozessmanagement heute vorgaukelt.

Verwirklichung von echtem Fortschritt

In einem kybernetisch geprägten Zeitalter kommt es darauf an, auf ein unredliches Management zu verzichten. Ebenso wie es Ludwig Erhard für die soziale Marktwirtschaft forderte, darf man sich nicht an optischen Scheinerfolgen orientieren. Erhard ging es um die Verwirklichung von "echtem Fortschritt", der sich nur durch die Verschmelzung von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik erreichen lässt. Diese Einstellung benötigen wir auch für das Management von Interfaces.

Rishab Ayer Gosh, der ein ökonomisches Modell für "freie" Ressourcen im Internet beschrieb, hat es auf den Punkt gebracht, als er drei Beschreibungsmöglichkeiten für die Netizens gab: Netizens sind entweder Menschen mit altruistischen Werthaltungen oder ein Haufen von schwachsinniger Hobbyisten mit zuviel Freizeit oder womöglich ganz normale Menschen, die glauben, dass sie durch Freundlichkeit im Netz etwas zurückbekommen. Für Gosh funktioniert der Kochtopfmarkt, bei dem viele User ihr Wissen in eine Community einbringen, nicht altruistisch, sondern nutzenorientiert, da jeder, der etwas in den Linux-Kochtopf hineingibt, als Output ein besseres Betriebssystem herausbekommt. Durch die Interaktion in Communities können somit sehr effizient neue Diskurse und Interfaces hervorgebracht werden, die für alle Teilnehmer einen echten Fortschritt bringen.



 [artikel versenden](#)

Kommentare:

[Nischensprache \(Laurin, 3.7.2001 01:41\)](#)

[Rufschädigung \(Bernd von den Brincken, 25.6.2001 21:40\)](#)

[wenn das so weitergeht... \(piet, 25.6.2001 19:11\)](#)

[mehr...](#)

■
■
[↑ top](#)

Copyright © 1996-2001. All Rights Reserved. Alle Rechte vorbehalten

Verlag Heinz Heise, Hannover

last modified: 15.10.2001

[Privacy Policy / Datenschutzhinweis](#)



redaktion