

Buchbesprechung

Warnecke, H.-J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 1993. 2. Aufl., 282 S., DM 39,80.

Das vorliegende Buch erschien in erster Auflage im Jahr 1992 unter dem Titel „Die Fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur“ und mußte bereits 1993 neu aufgelegt werden. Neben der Änderung im Titel zeichnet sich die zweite Auflage gegenüber der ersten vor allem durch einige neu aufgenommene Praxisbeispiele aus, mit denen der Autor sein Konzept der Fraktalen Fabrik illustriert. Wesentliche inhaltliche Änderungen oder Ergänzungen haben dagegen nicht stattgefunden, das wäre in der Kürze der seit Erscheinen der ersten Auflage vergangenen Zeit sicher auch eher etwas überraschend.

Im Vorwort zur ersten Auflage betont der Autor, er nehme nicht für sich in Anspruch, mit diesem Buch grundsätzlich etwas Neues zu sagen, sondern er unternehme vielmehr den „... Versuch, die erkennbaren Tendenzen und Fallbeispiele aus der Praxis in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und einen ganzheitlichen Ansatz herauszuarbeiten“. Dabei gehe es ihm „vor allem erst einmal um ein Bewußtmachen, das Voraussetzung für die mentale Veränderung ist“, die Warnecke für die bundesrepublikanische Industrie als dringend überfällig ansieht und einfordert. Warnecke wendet sich damit vor allem an Betroffene in Wirtschaft und Wissenschaft sowie an den interessierten Beobachter (Vorwort zur ersten Auflage). Im Covertext auf der Rückseite der zweiten Auflage wird präzisiert, daß das Buch für „alle Entscheider im mittleren und oberen Management in Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen“ gedacht sei. Das im Format 21 cm × 13 cm erschienene Buch umfaßt alles in allem 282 Seiten. Darin enthalten sind 15 Seiten Vorwort, Gliederung etc., ein mit 12 Seiten relativ umfangreicher Index und 5 Seiten Literatur. In den verbleibenden 250 Seiten sind 6 Leerseiten sowie (nach Angaben im Buch) 96 Grafiken enthalten, die ein Volumen von insgesamt knapp 50 Seiten in Anspruch nehmen. An manchen Stellen des Buches verwendet Warnecke umfangreiche direkte Zitate (die wegen der farblichen Kennzeichnung besonders ins Auge fallen), diese machen etwa 26 Seiten reinen Text aus. Der mit Fließtext bedruckte Bereich je Seite beträgt mit 7,8 cm Breite lediglich 70% der an sich (mindestens) bedruckbaren Seitenbreite von 11 cm. Dafür steht ein äußerer Rand von knapp 3,5 cm für Kurzkommentare und Texthinweise zur Verfügung, den der Autor (nach Zählung des Rezensenten) mit 381 (durchschnittlich etwa fünfzeiligen) Kommentaren auch intensiv genutzt hat. Diese Zahlen machen deutlich, daß das Buch vor allem für den Leser geschrieben wurde, der sich den Ideen des Autors beispielsweise im Anschluß an einen langen Arbeitstag widmen möchte und dabei durchaus auch für eine gewisse optische Unterstützung dankbar ist.

Der Inhalt des Buches wird über sechs Kapitel entwickelt: *Überleben in einer turbulenten Umwelt* (S. 16–27), *Produzieren – gestern, heute, morgen* (S. 28–95), *Strukturbildung – eine strategische Schlüsselaufgabe* (S. 96–151), *Die Fraktale Fabrik – ein integrierender Ansatz* (S. 152–225), *Erkenntnisse und Erfahrungen – Beispiele aus der Praxis* (S. 226–261) und *Blick nach vorn* (S. 261–264).

Die Darstellung der historischen Entwicklungslinien in Kap. 2 ist unterhaltsam und informativ, sie enthält eine Vielzahl von Beispielen aus der industriellen Entwicklung Europas, den USA und Japan. Darauf aufbauend liegt der Schwerpunkt des Buches in den Kapiteln 3 und 4. Schön herausgearbeitet wird in Kap. 3 unter

anderem das Problem, daß Steuerungs- und Regelungssysteme grundsätzlich auf die Annahme angewiesen sind, daß das Systemverhalten – wenigstens in den jeweils zu betrachtenden Grenzen – als linear vorausgesetzt werden kann. Es ist dem Autor dabei ohne Zweifel zuzustimmen, daß der heute erreichte Stand der Technik das unter diesen Bedingungen technisch Machbare bereits weitgehend ausgeschöpft hat, die Aufmerksamkeit sich nun also auf die Fälle richten müsse, in denen die Linearitätsannahme nicht mehr durchgehalten werden kann. Die daraus resultierenden Herausforderungen können nach Warnecke nur durch leistungsfähige Konzepte der Selbstorganisation bewältigt werden, für die er die Metapher des aus der Mathematik bekannten Fraktals einführt. In Kap. 4 widmet sich Warnecke den Grundkonzepten, die das Ziel der „Fraktalisierung“ von Unternehmensstrukturen bedingt. Nach einer Betrachtung der wichtigsten Eigenschaften von Fraktalen (Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Dynamik und Vitalität) werden dazu die Aspekte Kommunikation und Information (8 S.), Zielfindungsprozeß (7 S.), Navigation und Steuerung (5 S.), Mitarbeiter und Führung (22 S.), Leistungsmessung und Bewertung (6 S.) sowie Arbeitszeiten (5 S.) untersucht. Die Angabe der jeweils in Anspruch genommenen Seitenzahlen macht bereits deutlich, daß hier keine detaillierte Entwicklung der erforderlichen Konzepte beabsichtigt ist, sondern lediglich ein „Anreißen“ wichtiger Themen erfolgt. Ein Blick auf die Inhalte bestätigt diesen Eindruck: So ist spätestens seit den Arbeiten von Heinen bekannt, wie kompliziert und schwer zu steuern betriebliche Zielbildungsprozesse verlaufen. Die von Warnecke vertretene These, in Fraktalen Unternehmen würden sich organisatorische Zielhierarchien widerspruchsfrei bottom up ausprägen, ist vor diesem Hintergrund mindestens als gewagt einzuschätzen. Insgesamt leidet Kap. 4 für den an analytische Darstellungen gewöhnten Leser etwas darunter, daß Warnecke seine Erörterung nicht in Beziehung zu den in den wichtigsten Nachbardisziplinen bereits vorliegenden Ergebnissen setzt. Als Beispiele wären hier vor allem zu nennen die theoretische und empirische Organisationsforschung, die Wirtschaftsinformatik oder die Informatik. Dadurch bleibt die Diskussion auf dem bereits in den ersten Kapiteln eingenommenen hohen Abstraktionsniveau, das zwar einerseits ein rasches Aufnehmen der dargebotenen Inhalte ermöglicht, andererseits aber den an präziser, vielleicht auch bohrender Analyse und der Diskussion erwägenswerter Lösungsvorschläge interessierten Leser manchmal mit offenen Fragen alleine läßt. Diese werden auch nicht in dem den Praxisbeispielen gewidmeten fünften Kapitel beantwortet.

Dem Lesebedürfnis der von Warnecke primär angesprochenen Zielgruppe dürfte das Buch durch die Art der inhaltlichen Darstellung und die gewählte formale Aufmachung entgegenkommen; auch dürfte es sein wesentliches Ziel, das Bewußtmachen notwendiger Veränderungen und der dazu erforderlichen Ansätze, bei den allermeisten Lesern erreichen. Darüber hinaus ist Warnecke zu konzedieren, daß er mit seinem Beitrag eine in Deutschland bislang nur vereinzelt geführte Diskussion angestoßen bzw. deutlich intensiviert hat und das Buch durch seine rasche Aufnahme am Markt gleichzeitig zu einer Popularisierung der Ideen geführt hat, die in den beteiligten Forschungsdisziplinen derzeit intensiv untersucht, diskutiert und im Detail entwickelt werden. Diese Leistung ist auch aus der Perspektive des Wissenschaftlers nicht gering zu achten.

St. Kirn, Münster