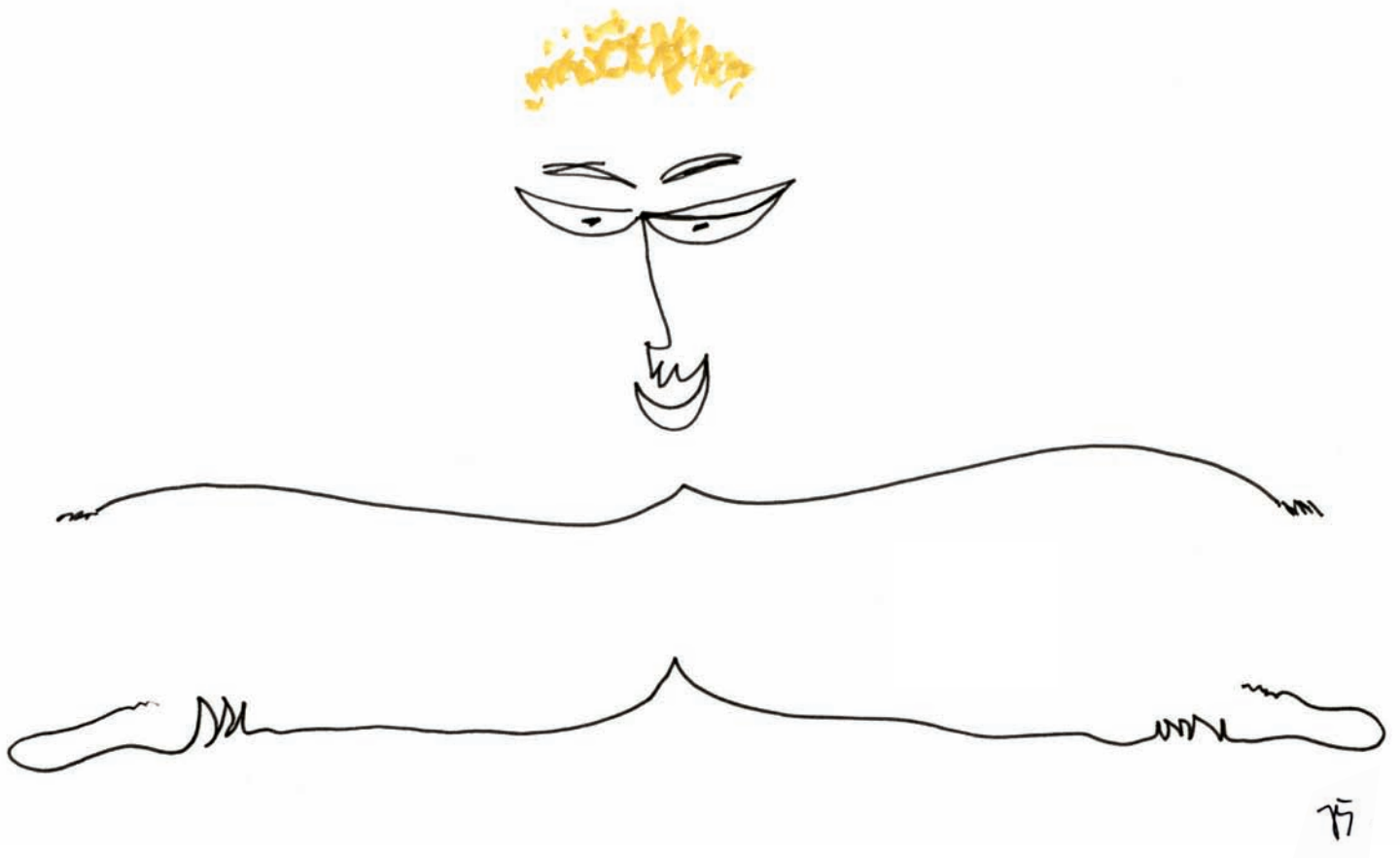


LuPe06

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Spagat





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstandsvorsitzender bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

der Begriff Führungskräfte-Training wird in der Regel mit Veranstaltungen in geschützten Seminarräumen assoziiert. Eine, wie ich finde, überkommene Beschränkung. Betrachtet man Unternehmer und Manager in ihrem „richtigen“ Leben, begreift man schnell, dass jeder ihrer Arbeitstage im Grunde eine Trainingseinheit ist. Da muss täglich eine rekordverdächtige Zahl an Entscheidungen getroffen und manchmal im Sekunden-takt das Für und Wider komplexer Sachverhalte abgewogen werden. Dass dabei ein ungutes Gefühl der Unsicherheit zurückbleibt, ist ganz normal.

Eine Möglichkeit damit umzugehen, ist zu akzeptieren, dass sich die Zeiten schneller ändern, als man denkt. So wird das Kräfteressen mit der Zukunft um vieles leichter, wenn man im Ordnungssystem Unternehmen auch dem Neuen, dem Unvorhersehbaren seinen Platz gewährt. Ein Spagat, durch den das Unternehmen an Reagibilität, an situativer und doch zielgerichteter Wendigkeit gewinnt (S. 3.).

Zum Trainingspensum innovativer Unternehmen gehört der permanente Wettlauf mit der Zeit – sowohl in der Produkt- als auch in der Prozessentwicklung. Technologiecoaching hilft, in keiner der beiden Disziplinen den Anschluss zu verpassen (S. 4). Das Tagesgeschäft wird angesichts der regelrechten Auftragsflut für die Vertriebsmitarbeiter in vielen Unternehmen zu einer sportlichen Herausforderung. Sie anzunehmen ist das eine, sie auch erfolgreich zu bestehen braucht Strategie (S. 5).

Manager müssen sich entscheiden. So wie andere Menschen auch. Dass das nicht immer einfach ist, hat kulturelle Gründe. Im Interview beleuchtet der Schweizer Soziologe Professor Dr. Peter Gross gesamtgesellschaftliche Entwicklungen und zeigt auf, dass Entscheidungsfreiheit und Entscheidungssicherheit zwei verschiedene Dinge sind (S. 6). Klar trennen sollte man – wir sind zurück im Unternehmen – auch im Prozessmanagement. Im Spagat zwischen Standardisierung und Flexibilisierung gilt es, unterschiedliche Prozesswelten und Spielregeln zu etablieren. Dazu braucht es die richtigen Menschen am richtigen Platz (S. 7).

Geschafft. Nach dem Training geht's ab unter die Dusche. Ich persönlich ziehe das Friedrichsbad vor. Einer meiner Lieblingsplätze in Baden-Baden.

Es gibt im Unternehmensalltag viele Spagatte zu bewältigen. Ich wünsche Ihnen eine trainingsmotivierende Lektüre.

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe – Kundenmagazin Nr. 06/11
Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG
Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Wilfried Bantle, Myriam Link, Hendrik Saur, Gabi Schindzielorz,
Norbert Wölbl

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept, Tettngang

Gestaltung
Christian Poth, Büro für Kommunikation und Design, Baden-Baden

Autoren
Wilfried Bantle (L&P), Dipl.-Ing. Harald Betz (L&P), Dr.-Ing. Jan Burghardt
(L&P), Dipl.-Kfm. Werner Dieterle (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Porträts: Marcus Gernsbeck; Porträt Prof. Dr. Gross: privat; Titelbild/Strich-
zeichnungen: Jürgen Weing, freischaffender Künstler, Tettngang; Fotos
Friedrichsbad innen: CARASANA GmbH, außen: Christian Poth

Auflage 4.000 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an
schindzielorz@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentli-
chen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

Ordnung und Chaos

Es kommt anders, als man denkt.

Meist kommt es anders, als man denkt. Ein geflügeltes Wort, das wohl so manchem Manager durch den Kopf geht, wenn er wieder eine der Entscheidungen treffen muss, von denen er nicht absieht, ob sie auch morgen noch richtig sind. Was ihm in einer Welt, die sich rasant verändert, bleibt, ist ein wachsendes Gefühl der Unsicherheit. In der globalen Wirtschaft ist alles mit allem vernetzt. Menschen und Märkte reagieren unberechenbar. Zur Entscheidungsabsicherung entworfene Instrumente, Muster und Szenarien versagen angesichts der unbeherrschbaren Komplexität der Zukunft, der Vielheit der Möglichkeiten.



Kann man ein Unternehmen vor diesem Hintergrund mit souveräner Hand führen? Man kann! Und zwar indem man – so paradox es klingt – etwas der eigenen Souveränität aufgibt, offen für den Lauf der Dinge wird und akzeptiert, dass dieser nicht bis ins Letzte steuerbar und kontrollierbar ist.

»Es gilt, neben wohlorganisierter Ordnung das Chaos im Unternehmen zu kultivieren.«

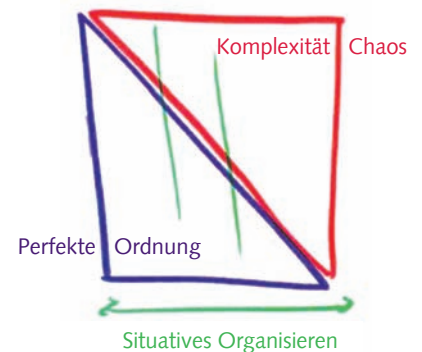
Mit anderen Worten: Führungskräfte dürfen es nicht bei der Optimierung des Bestehenden belassen. Ein Unternehmen durch klare Strukturen, Perfektionierung der Prozesse und Effizienzsteigerung zu festigen, ist in einem zunehmend volatilen Umfeld nur noch die eine Seite der Medaille. Die Turbulenzen außerhalb des Unternehmens lassen sich nicht mehr allein durch innere Aufgeräumtheit kompensieren. Statt zu versuchen, Unsicherheit mit allen Mitteln zu vermeiden, gilt es, in die Offensive zu gehen, Unsicherheiten zuzulassen und neben wohlorganisierter Ordnung auch der Spontaneität Platz einzuräumen, das Chaos im Unternehmen zu kultivieren. Erst dieser Spagat zwischen Stabilität schaffenden und Instabilität nutzenden Kräften verleiht dem Unternehmen die für seine Zukunftstauglichkeit notwendige Reagibilität – die Fähigkeit, auch auf Unvorhergesehenes schnell und direkt zu reagieren, sich intuitiv der Situation angemessen zu organisieren.

»Reagibilität ist die Fähigkeit, sich intuitiv der Situation angemessen zu organisieren.«

In Zeiten, in denen Orientierung zum Problem wird, benötigt ein Unternehmen das richtige Maß an Reaktionsstärke. Es darf im immer regel-

loseren Treiben der Märkte weder zum Fähnchen im Winde werden noch im Versuch, herrschende Ordnungen zu zementieren, erstarren. Aber es muss beweglich auf Veränderungen reagieren können.

Aufgabe des Managements ist es, das Unternehmen – gegen die Widerstände vorhandener Strukturen und Mentalitäten und ohne beliebig nach jeder sich bietenden, neuen Möglichkeit zu greifen – auf den Weg der permanenten Neuordnung zu bringen. Die Unternehmensführung hat Stabilität wie Instabilität gleichermaßen kompetent zu managen. Sie muss vermitteln zwischen den Welten der Ordnung und des Chaos, das Miteinander der Kräfte im Unternehmen steuern. Es geht darum, einen Prozess anzustoßen und auszuhalten, der kein absehbares Ende hat. Ordnung ist nur das halbe Leben. Eigentlich wissen wir es schon lang.

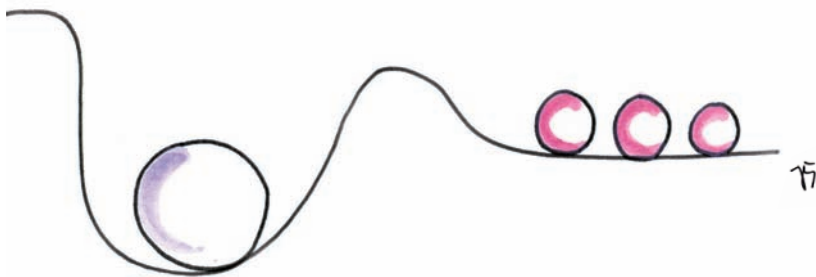


Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**, Vorstandsvorsitzender bei Liebich & Partner, ist nach 30 Jahren Management- und Beratererfahrung davon überzeugt, dass Ordnung und Chaos in Organisationen eine fruchtbare Symbiose eingehen. Zu dieser Erkenntnis haben nicht zuletzt die Denkipulse des Soziologen Peter Gross beigetragen.

Die zwei Wege zum Markterfolg.

Wer innovative Produkte nicht nur entwickeln, sondern auch produzieren will, braucht Fertigungsverfahren, mit denen das geht. Klingt logisch, dennoch wird die Entwicklung geeigneter Produktionsprozesse in der Unternehmensrealität oft hintenangestellt. Das kostet!

Es ist faszinierend zu verfolgen, wie eine erst diffuse Produktidee nach und nach konkretere Formen annimmt und schließlich zur Wirklichkeit wird. Doch wenn die Innovation die Schnittstelle von der Entwicklungsabteilung zur Produktion passiert, lässt die Vorfreude auf den schnellen Markterfolg nur allzu häufig nach. Einfach, weil das neue Produkt und die Prozesse im Werk nicht zusammenpassen. Unternehmen, die sich erst jetzt, in laufender Vorserie oder Serie, Gedanken über die Verfahrenstechnik machen, verbrennen Geld und wertvolle Zeit. Markteinführung und Produktion verzögern sich, es kommt zu Qualitätsmängeln, Lieferverspätungen und Stornierungen.



Um dem vorzubeugen, läuft der Entwicklungsprozess häufig schematisiert ab. Gemäß dem Stage-Gate-Modell werden die Phasen der Produkt- und Verfahrensentwicklung seriell nacheinander geschaltet. Doch warum schaltet man sie in dem auf Tempo ausgerichteten Innovationsgeschäft überhaupt nacheinander, anstatt gleich beide Wege parallel zu gehen? Am schnellsten kommt doch ans Ziel, wer von vornherein zweigleisig fährt, wer den permanenten Spagat zwischen Produkt- und Prozessentwicklung schafft.

»Man muss Produkt und Verfahren aneinander spiegeln.«

Schon klar, Unternehmen, die im Inland entwickeln, aber im Ausland fertigen, oder Konzerne, die ihre Entwicklungsarbeit First-Tier-Suppliern übertragen, vergeben die Chance, Produkt und

Verfahren aneinander zu spiegeln. Zur Parallelschaltung sollten Entwicklung und Produktion idealerweise am selben Ort erfolgen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist das oft der Fall.

Technologecoaching

Technologecoaching harmonisiert den Fortschritt von Technologie und Wissen im Unternehmen. Ein externer Coach unterstützt die Mitarbeiter im Haus kontinuierlich bei der Entwicklung oder Stabilisierung konkreter technischer Prozesse und stärkt dabei ihre Lösungskompetenz.

Ein Technologecoach bei Liebich & Partner ist Harald Betz. Er bringt einen 20-jährigen, branchenübergreifenden Erfahrungsschatz ein und kennt sich in den Welten der Produkt- wie der Prozessinnovation gleichermaßen gut aus.

Doch es zeigt sich ein anderes Problem: Da sich die Herstellungstechnologie nicht alle paar Tage, sondern in größeren Zeitspannen ändert, sind nur selten Verfahrenstechniker in der Entwicklung beschäftigt. Man findet sie in der Produktion, eingebunden in den aktuellen, von Kennzahlen bestimmten Herstellungsprozess. Ihr Technikwissen ist kanalisiert. Ihre Maschinen müssen laufen. Zeit für weiterführendes Denken bleibt da meist nicht.



Dass ein geöffnetes Laborfenster die Produktion zum Stillstand bringen kann, weiß **Harald Betz**, Dipl.-Ing. Verfahrenstechnik, aus Erfahrung. Als Technologecoach bei Liebich & Partner hilft er seinen Kunden, eigentlich „nebensächliche“ Unbedachtheiten, die Hunderttausende Euro kosten können, zu vermeiden.



Dr.-Ing. **Christoph Dill**, Managementberater bei Liebich & Partner, war selbst über Jahre Projektmanager Produktion bei einem Zulieferer im Automotive-Bereich. Dort hat er erlebt, was es finanziell, aber auch menschlich bedeutet, Fertigungsverfahren erst in laufender Serie zu optimieren. Sein Resümee: Nie wieder!

Mit Hilfe des Technologiecoachings kann der Spagat zwischen Produkt- und Prozessinnovation im Mittelstand dennoch gelingen.

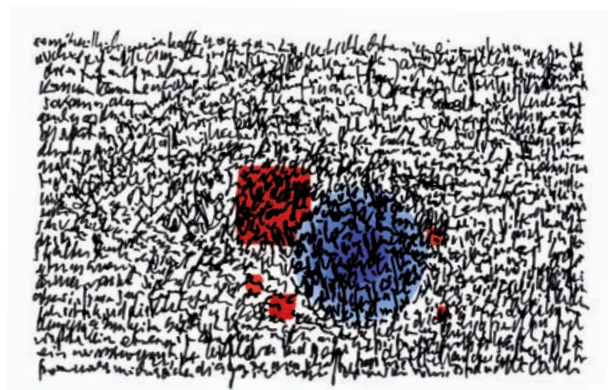
»Der Technologiecoach bietet mehr als eine technische Lösung.«

Das Unternehmen wird bei der Prozessentwicklung von einem externen Berater gecoacht. Anders als ein kurzfristig zugezogener Interimsmanager bietet der Technologiecoach mehr als eine technische Lösung. Während der eine den Betrieb wieder verlässt, sobald er ein Verfahren, das im Extremfall keiner außer ihm versteht, implementiert hat, bin-

det der andere die Mitarbeiter des Unternehmens in die Lösungsfindung mit ein. Der Coach leitet an, vernetzt Wissen und gibt über Projektgrenzen hinaus kontinuierlich Hilfestellung. Er ist kein Feuerlöscher, der kommt, wenn alles schon brennt. Eher ein fachlicher Mentor, der sich ins Unternehmen eindenkt, frühzeitig technisch gangbare Wege erkennt und verhindert, dass es zu brandgefährlicher Hitzeentwicklung kommt. Das Ergebnis: Der Prozess fliegt, Wissen bleibt – der Unternehmer gewinnt an Sicherheit.

Zahlen und Ziele

Wie viel Strategie steckt im Tagesgeschäft?



77

Es gibt viel zu tun. Der Vertrieb arbeitet auf Hochtouren. Der Auftragseingang ist überwältigend. Da bleibt weder Zeit an der Strategie noch nach der Strategie zu arbeiten. Man fokussiert sich aufs Geschäft, macht alles für alle, ob es strategisch passt oder nicht. Die Verkaufszahlen haben Vorrang vor den Zielen. Doch wer sich im Spagat zwischen Tagesgeschäft und Strategiearbeit einseitig für Ersteres entscheidet, hat trotz kurzfristigem Erfolg langfristig ein Problem.

Auf Dauer besteht nur, wer auch im Tagesgeschäft strategisch vorgeht. Damit das gelingt, muss man mit drei weit verbreiteten, aber falschen Annahmen aufräumen: 1. Jede Industriemode mitzumachen ist ein Zeichen zukunftsorientierter Unternehmensführung. 2. Die Strategiearbeit lässt sich einmal für fünf Jahre im Voraus erledigen. 3. Strategie ist alleinige Sache der Geschäftsführung.

Statt Scheingefechte zu führen, gilt es, den Strategieprozess permanent aufrechtzuerhalten – sowohl durch regelmäßige Strategieaudits und Meilensteinworkshops als auch durch Anfragenfilter, die im Tagesgeschäft zwischen strategisch relevanten und Mitnahmeaufträgen trennen. Hilfreich ist zudem, in zwei Ansätzen zu planen.



Nur wer Interesse an ihr hat, nimmt die Vertriebsstrategie wahr. Und nur wer sie wahrnimmt, kann im Tagesgeschäft strategiebewusst handeln. Voraussetzung dafür ist nach Dipl.-Kfm. **Werner Dieterle**, Vorstand bei Liebich & Partner, dass die Führung durch strategische Klarheit und Orientierung die Mitarbeiter begeistert.

Dabei wird der durch vergangene oder aktuelle Zahlen bestimmten Budgetplanung eine aus den strategischen Langzeitzielen retrograd berechnete Planung entgegengestellt. Zielführend auf emotionaler Strategieebene sind die hierarchieübergreifende Einbindung der Mitarbeiter, die positive Verstärkung ihres strategiekonformen Verhaltens sowie der Wissenstransfer über Best Practices. Nicht Top-Down, sondern nur aus dem Unternehmen heraus lässt sich Strategie leben.



Wirklichkeit und Möglichkeit

„Der Mensch ist der erste Freigelassene der Natur.“

Ein Interview mit Professor Dr. Peter Gross, Buchautor und emeritierter Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen, über die moderne Gesellschaft und die Möglichkeiten, die sie dem Menschen bietet.

LuPe: Herr Gross, ob in Alltag, Technik oder Wirtschaft – die Welt scheint von Tag zu Tag schneller zu drehen. Was treibt unsere Gesellschaft an?

Peter Gross: Müsste man mit einem Wort benennen, was die moderne Gesellschaft ausmacht, ist es ihre Vielfalt. Von den Brillenfassungen bis zu den Apps im Internet. Die überschäumende gesellschaftliche Vitalität im Erzeugen nicht nur neuer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch neuer Freiheitsspielräume und Handlungsmöglichkeiten ist gewiss auch Ergebnis persönlicher und unternehmerischer Innovationskraft. Letztlich geht sie freilich auf eine verweltlichte Heilsvorstellung zurück, die im Neuen die Erlösung und in der Zukunft das Paradies wähnt, dem man mit den richtigen Lösungen näher rückt.

LuPe: Wir versuchen also die Differenz zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit mit Blick auf eine bessere Zukunft zu überwinden und bringen dabei immer neue Möglichkeiten hervor. Was heißt das für den Einzelnen?

Peter Gross: Der Mensch ist weltoffen und hochgradig instinktlos, das heißt, sein Verhalten ist anders als bei Tieren nicht instinktgesteuert. Er ist, wie der Philosoph Herder sagte, der erste Freigelassene der Natur. Seine Weltoffenheit konfrontiert ihn mit einer unerträglichen Überfülle an Möglichkeiten. Entlastung leisten Rituale und Ordnungen, Institutionen und Organisationen. Dank ihnen steht vieles nicht zur Disposition, zum Beispiel, ob ich auf der Straße rechts oder links fahre. Anderes – wie die Namensgebung, das Heiraten oder das Kinderbekommen – hat sich heute in einen von überkommenen Traditionen abgelösten Weltmarkt an Optionen zersplittert. Wir leben in einer zunehmend enttraditionalisierten Welt und damit in einem Meer von Möglichkeiten, in dem der Einzelne, ob er will oder nicht, andauernd gefordert ist.

LuPe: Und das im Großen wie im Kleinen. In einer Multioptionsgesellschaft leben heißt selektieren. Durchaus ein Problem, man muss nur die Vielfalt in so manchem Supermarktregal betrachten.

Peter Gross: Eine Aufgabe für die Unternehmen. Die Selektion lässt sich auch auf der Angebotsseite bis zu einem gewissen Grad beeinflussen, wenn nicht gar steuern – indem man Sortimente verkleinert oder die Kommunikation intensiviert. Apple lebt das in grandioser Form vor. Zudem wird es immer mehr Möglichkeiten geben, mittels Codes auf den Produkten und Apps auf den Handys, Bewertungen, Urteile und Stimmen zu Produkten und Angeboten aus dem Netz zu laden. Allerdings: Entscheiden heißt Scheiden und Scheiden tut weh. Wir können nie alles prüfen. Und selbstverständlich tritt angesichts der vielen Möglichkeiten immer wieder die Frage auf, ob man sich für das Richtige entschieden hat.

LuPe: Mit der Zahl individueller, eigenverantwortlicher Entscheidungen steigt nach Ihren Worten auch die Ungewissheit der Zukunft. Ist die moderne Gesellschaft ein Projekt mit ungewissem Ausgang?

Peter Gross: Je größer die Zahl der Wahlmöglichkeiten und je individualisierter das Handeln von Menschen ist, desto weniger lässt sich die Zukunft vorhersagen. Denn es ist schwierig zu antizipieren, wie entschieden wird. Eine vormoderne „Basta-Gesellschaft“ – ein Begriff von Heiner Geißler –, in der befohlen wird, was zu tun ist, und sich alle dran halten, ist betonhart, weil sie auch in die Zukunft immer das Gleiche repetiert. Die moderne ist dagegen eine freiheitlich-offene Gesellschaft, eine des, schweizerdeutsch ausgedrückt, „Pröbelns“ und Experimentierens. Nur offene Gesellschaften bergen Hoffnung zum Besseren.

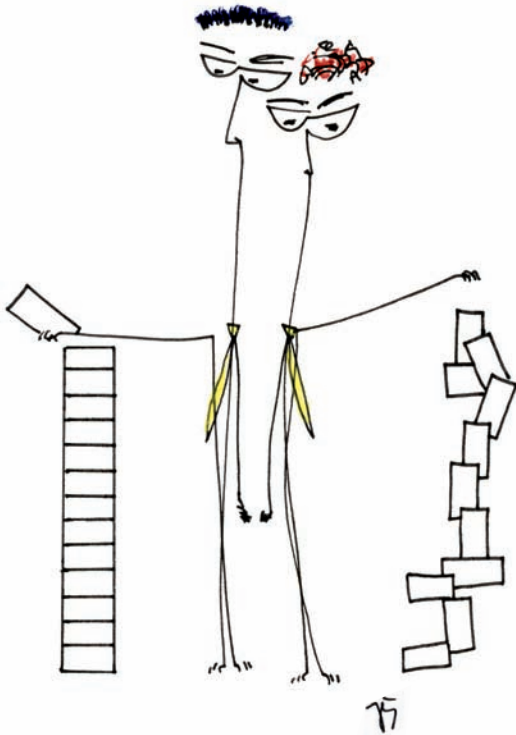
LuPe: Ergeben sich aus der Vielheit an Möglichkeiten weitere Probleme?

Peter Gross: Je mehr Möglichkeiten, desto mehr Wünsche und je mehr Wünsche, desto weniger Zeit – das ist der Grund unserer Zeitnot. Es braucht Strategien zu einem lebensklugen Umgang mit der Multioptionsgesellschaft. Vor allem das Training der Differenzakzeptanz ist wichtig. Man kann nicht alles haben, was es zu haben gibt. Autonomie heißt wörtlich übersetzt Selbstgesetzgebung und Selbstdisziplin. Letztgenannte Tugend scheint, betrachtet man das entgrenzte Verhalten einiger Prominenter und die Gier im Wirtschaftsleben, vielen abhandengekommen zu sein. Auch muss man daran erinnern, dass viele nur über minimale Teilhabe an den Optionen der modernen Welt verfügen. Hier ist der Staat, sind wir gefordert – Teilhabe ist notwendig zur Sicherung eines menschenwürdigen Lebens.

LuPe: Wie können wir uns im Spagat zwischen der Wirklichkeit und der Vielheit an Möglichkeiten angemessen verhalten?

Peter Gross: Wir sollten uns an der farnefrohen Vielfalt der modernen Gesellschaft freuen. Auch, wenn sie es uns nicht leicht macht. Sie fordert uns. Man muss sich selber unternehmen. Man muss sich entscheiden und ertragen, dass gegen einen entschieden wird. Kurzum: Die freiheitlich-offene Gesellschaft ist wohl anstrengender als eine geschlossene, fundamentalistisch orientierte, sich selbst endlos repetierende Gesellschaft. Aber sie entspricht dem Menschen als Freigelassenem der Natur. Diese Freilassung darf nicht in einer Entfesselung unkontrollierbarer Kräfte ausarten. Das ist unser aller Aufgabe.

Der Schweizer Soziologe Prof. Dr. rer. pol. **Peter Gross** wirkte an den Universitäten Konstanz, Freiburg, Bamberg und St. Gallen. Sein bei Suhrkamp bereits in zehnter Auflage erschienenes Buch „Die Multioptionsgesellschaft“ ist z.Zt. leider vergriffen. Der Titel „Jenseits der Erlösung“ wird vom Transcript-Verlag publiziert. Seine neueste Veröffentlichung heißt „Glücksfall Alter“ und ist in dritter Auflage im Herder-Verlag erschienen.



Standardisierung und Flexibilisierung

Das Unmögliche möglich machen.

Es gibt Dinge im Leben, die lassen sich nicht vereinen. So kann man Prozesse nicht einerseits bis ins letzte Detail standardisieren und sie andererseits hochflexibel an Kundenwünsche anpassen. Doch genau diesen Spagat müssen viele mittelständische Unternehmen bewältigen.

Schlank, durchgestylt und effizient, so müssen Unternehmensprozesse heute sein. Jeder Schritt ist bis ins Detail geregelt, jeder Handgriff muss sitzen. Eigentlich eine gute Sache, wären da nicht die Kunden mit ihren zunehmend individuellen Wünschen. Statt immer wieder das Gleiche in enormer Stückzahl in Auftrag zu geben, bestellen sie stets Anderes in kleiner werdenden Losgrößen. Maschinen müssen ständig umgebaut und umgerüstet werden. Die kostenintensiven Stillstandzeiten steigen.

»Standardprozesse sichern das ›Brot- und Buttergeschäft‹ des Unternehmens.«

Was tun? Auf keinen Fall von ein und demselben Mitarbeitern einmal Regeltreue und andermal Kreativität und Eigenregie verlangen. Stattdessen gilt es, organisatorisch klar zu trennen zwischen standardisierten und flexiblen Abläufen. Dazu müssen in einem ersten Schritt Kundenstrukturen, Produktgruppen und die Fertigungsverfahren betrachtet werden. Denn oft gelingt es, die Artikel und oder die Fertigung entsprechend zu strukturieren oder zu segmentieren.

Die Prozesse im Standardbereich lassen sich im Anschluss bis ins Detail perfektionieren – zum Beispiel mit ProExcellence®, der von Liebich & Partner entwickelten Prozessmodellierungsmethode. Durch die Realisierung von Kanban-Strukturen oder One-Piece-Flow-Konzepten werden sie zu einer Art Autobahn für Wiederholaufträge und sichern so das „Brot- und Buttergeschäft“ des Unternehmens. Klare Kennzahlen und Regeln steuern die Leistung von Mensch und Maschine. Beschäftigt werden hier die Mitarbeiter, die feste Schichtpläne und saubere Handlungsanweisungen zu schätzen wissen, Menschen, denen der Perfektionismus im Blut liegt.

»Flexibilität braucht Mitarbeiter, die mit Freiräumen umgehen können.«

Anders als Wiederholaufträge sind Neuaufträge im Rahmen der Standardprozesse zumeist nicht zu bewältigen. Hier braucht es ein hohes Maß an Flexibilität, eine Prozessorganisation, die Freiräume lässt, sowie Mitarbeiter, die damit umgehen können. In diesem Bereich werden Prozesse nicht durchdekliniert, Meilensteinpläne mit Gates markieren lediglich Eckpfeiler. Mitarbeiter müssen das Projektmanagement leben und eigenständig in den übertragenen Handlungs- und Verantwortungsräumen agieren. Nicht Kennzahlen oder Maschinenauslastung sind leistungssteuernd, sondern Kundenvorgaben, Zeit- oder Einkaufsbudgets. Gefragt sind erfahrene, kreative und kommunikationsstarke Mitarbeiter. Sie brauchen

flexible Arbeitszeitregelungen, ein Beispiel ist die Vertrauensarbeitszeit.

Durch die unternehmensinterne Trennung in unterschiedliche Prozesswelten wird das Unmögliche möglich: Ein Unternehmen kann standardisiert und zugleich am Kunden orientiert flexibel produzieren. Voraussetzung für das Gelingen ist aber, dass man in beiden Welten Mensch und Organisationsform in Einklang bringt.



Dr.-Ing. **Jan Burghardt** ist ein unverwundlicher Perfektionist, wenn es um die Standardisierung von Unternehmensprozessen geht. Persönlich liebt er allerdings die Abwechslung. Als Managementberater schätzt er die Vielfalt der herausfordernden Kundenprojekte und den Umgang mit unterschiedlichsten Menschen.

Baden-Badener Lieblingsplätze – das Friedrichsbad.

Auf der letzten LuPe-Seite stellen Ihnen unsere Mitarbeiter in loser Folge Geschichte und Geschichten rund um ihre Lieblingsplätze in Baden-Baden vor. Den Vorstandsvorsitzenden Wilfried Bantle beeindruckt, wie elegant man in der Bäderstadt entspannen kann.

LuPe: Sie sind gern im Friedrichsbad am Florentinerberg, das bereits 1877 eröffnet wurde. Was macht für Sie die Faszination des Ortes aus?

Wilfried Bantle: Ah, da kommt vieles zusammen – die an die antiken römischen Thermen angelehnte Architektur mit dem imposanten Kuppelsaal, die exklusive Ausstattung, die Ruhe, in die man wie selbstverständlich eintaucht. Das Friedrichsbadgefühl ist eigentlich nicht in Worte zu fassen. Der amerikanische Schriftsteller Mark Twain hat es trotzdem mal versucht. Er soll gesagt haben: „Hier im Friedrichsbad vergessen Sie nach 10 Minuten die Zeit und nach 20 Minuten die Welt.“ Ich kann nur sagen, stimmt.

LuPe: Das klingt verlockend und zieht sicher viele Besucher an. Ist es da mit der Ruhe nicht schnell vorbei?

Wilfried Bantle: Gott sei Dank nicht. Die Zahl der Badegäste ist begrenzt. Es werden nur so viele eingelassen, wie es Umkleidekabinen gibt. Das ist zwar in dem Moment enttäuschend, wenn man abgewiesen wird, aber eine Wohltat, wenn man sich im Bad befindet. Außerdem gehe ich am liebsten abends. Ich mag es, einer der Letzten und fast allein im Friedrichsbad zu sein.

LuPe: In dem Thermalbad pflegt man die römische Badekultur in Verbindung mit irischen Heißluftbädern. Wie darf man sich das vorstellen?

Wilfried Bantle: Es gibt einen genau geregelten Ablauf mit unterschiedlich temperierten Wasser- und Dampfbädern, mit Bürstenmassagen und Ruhephasen. Alles in allem dauert ein Durchgang gut zwei bis drei Stunden. Allein das wäre schon ziemlich erholsam. Hinzu kommt aber natürlich noch die Wirkung des Thermalwassers. Die Becken des Friedrichsbades werden aus den Quellen des Florentinerbergs gespeist, die bereits 12.000 bis 17.000 Jahre alt sind. Ihr Wasser gilt als das mineralienreichste in ganz Baden-Württemberg.

LuPe: Was bedeutet Ihnen das Friedrichsbad?

Wilfried Bantle: Es ist eine Kraftquelle. Wenn ich die Therme sozusagen warm gebadet und frisch gebürstet verlasse, fühle ich mich entspannt und gestärkt zugleich.

LuPe: Was wünschen Sie Ihrem Baden-Badener Lieblingsplatz?

Wilfried Bantle: Dass die Stadt an ihm festhält, auch wenn das Geld mal knapper wird. In seiner Eleganz ist dieser Ort ein Stück unverwechselbares Baden-Baden und es wäre schade, wenn er Haushaltskürzungen zum Opfer fällt. Ich würde die Abende im Friedrichsbad, an denen die Zeit für mich ein paar Stunden stehen bleibt, auf jeden Fall sehr vermissen.



Eigentlich ist die Idee des Friedrichsbades aus der Not geboren. Angesichts des drohenden Spielbankverbots Ende der 1860er Jahre, sollte das großzügig angelegte Thermalbad die Attraktivität Baden-Badens für Gäste sichern. Nach Meinung von Dipl.-Kfm. Wilfried Bantle, Vorstandsvorsitzender bei Liebich & Partner, ist das auf das Schönste gelungen.

