

Gegenüberstellung der 12 Neuen Gesetze der Führung von Alpha- und Beta-Unternehmen - Niels Pfläging

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
1 Handlungsfreiheit Sinnkopplung statt Abhängigkeit	<p>Welt ist kompliziert - es braucht formale, tote Organisation</p> <p>Die Welt ist kontrollierbar - statisches Weltbild</p> <p>Wiederholung überwiegt - Automatisierung, Standardisierung als Antwort</p> <p>Make & Shell, auch halbe produzieren und dann in den Markt drücken - Push-Geschäftsmodell</p> <p>Taylorristisches Denken - Trennung zwischen Denken und Handeln</p> <p>Menschenbild der >>Theorie X<< - Menschen sind faule Esel, Träger von Defiziten</p> <p>Menschen müssen zu Leistung und Arbeit gezwungen werden</p> <p>Organisation braucht motivierung - durch Belohnung, Bestrafung, Bestechung</p> <p>Aktivitäten und Handlungen kontrollieren - sich an Regeln und Vorschriften halten</p> <p>Methoden und Tools - individuelles Wissen ist Engpass</p> <p>Weisung und Kontrolle - Machtkopplung, Abhängigkeit</p> <p>Patriarchalischer Impuls der Manager hat Freilauf</p>	<p>Welt ist komplex - es braucht informelle, lebendige Organisation</p> <p>Alles ist im Fluss, nichts steht - evolutionäres Weltbild</p> <p>Überraschung überwiegt - Verantwortung, Empowerment als Antwort</p> <p>Just-in-time, erst verkaufen und dann produzieren - Pull-Geschäftsmodell, Direktvertrieb</p> <p>Systemisches Denken - Zusammenführung von Denken und Handeln</p> <p>Menschenbild der >>Theorie Y<< - Menschen sind Träger von Motivation und Talent</p> <p>Gibt man Menschen Herausforderungen und Entwicklungsraum, dann leisten sie</p> <p>Arbeit ist motivierend - durch Gelegenheit zu Leistung und Lernen</p> <p>Kontextarbeit leisten und Werte pflegen - Zutrauen, dass Menschen prinzipienbasiert eigene Schlüsse ziehen können</p> <p>Ideen und Theorien - kollektives Talent ist prinzipiell unbegrenzt</p> <p>Führen und Erwidern - Sinnkopplung, Empowerment</p> <p>Unternehmerischer Impuls aller Organisationsmitglieder hat Freiraum</p>
2 Verantwortung Zellen statt Abteilungen	<p>Machtbeziehungen von oben nach unten - >>Druck<<</p> <p>Hierarchische Struktur, Bürokratie - formelle Macht, Weisungslinien</p> <p>Hierarchie verkörpert Macht - interne Referenz - Management versus Mitarbeiter</p> <p>Das Organigramm ist die Organisation - informelle Strukturen werden unterdrückt</p> <p>Arbeit muss von Hierarchie kontrolliert werden - Prinzip der Fremdkontrolle</p> <p>Funktionen, Divisionen, Abteilungen, Stabstellen, Kostenstellen - abhängige Bereiche</p> <p>Funktionale Teilung ist strukturgebend - Abteilungen beinhalten wenige, ähnliche Rollen</p> <p>Funktionsübergreifende Arbeit erfordert Schnittstellen- und Prozessmanagement</p> <p>Gemanagte Kundennähe und -beziehungen, Key Accounting, Divisionen, Vertriebskontrolle</p> <p>Der Vertriebsbereich verkauft - Verkäufer sind für den Absatz zuständig</p> <p>Für neu auftauchende Aufgaben und Probleme schafft man neue fixe Strukturen und Stellen</p> <p>Funktionale, Produkt-/Divisions- oder Matrixorganisation</p>	<p>Wertschöpfungsbeziehungen von außen nach innen - >>Zug<<</p> <p>Netzwerkstruktur, Unternehmertum - informelle Netze, Wertschöpfungsketten</p> <p>Markt verkörpert Macht - externe Referenz - Zentrum und Peripherie</p> <p>Das Netzwerk ist die Organisation - informelle und formelle Strukturen und weitgehend identisch</p> <p>Arbeit wird von Arbeitenden selbst kontrolliert - Prinzip von Selbstkontrolle und Lernen</p> <p>Netzwerkzellen als Mini-Unternehmen im Unternehmen - interdependente Einheiten</p> <p>Funktionale Integration ist strukturgebend - Zellen beinhalten viele unterschiedliche Rollen</p> <p>Alle Arbeit ist naturgemäß funktionsübergreifend, funktionale Trennung muss vermieden werden</p> <p>Dezentrale Business-Teams entscheiden über alles, was den Kunden betrifft, steuern sich selbst</p> <p>Business-Zellen machen Business - alle verkaufen</p> <p>Fast alles lässt sich durch Freiwilligenarbeit und in temporären Task Forces erledigen</p> <p>Funktionale, Produkt- und Matrixorganisation widersprechen dem Primat der Dezentralisierung</p>
3 Leadership Führung statt Management	<p>Chefs steuern - jedes Team braucht einen Chef</p> <p>Hierarchie führt zu Stabilität und ist überall sichtbar - Machtdruck steuert</p> <p>Bosse reagieren per Weisung und Kontrolle - sind Visionäre und wichtig</p> <p>Manager halten den Laden am Laufen - kümmern sich um operative Effizienz</p> <p>Führung ist etwas für Wenige - geschieht an der Spitze</p> <p>Führung ist an Position gekoppelt und geschieht vor allem in der Zentrale - ist eine Kunst, für die es Führungskraft braucht</p> <p>Unternehmen braucht starke Manager, die klagen ein und an</p> <p>Autorität entsteht durch Position und Statussymbole</p> <p>Bei Problemen: Suche nach Schuldigen - Aktionismus, Verantwortungs-Schwarzer-Peter</p> <p>Probleme löst man mit neuen Methoden und Tools - Berater und Managementmethoden wichtig</p> <p>Idealerweise hat man eine starke, strategische Personalabteilung</p> <p>Gemanagter Wandel - Management entscheidet früh über Veränderungen</p> <p>Erst hinter verschlossenen Türen Lösung entwickeln, dann überzeugen und durchsetzen, zur Not mit Zwang</p>	<p>>>Außen<< steuert - Chefs sind daher überflüssig und hinderlich</p> <p>Hierarchie ist trivial (jeder hat einen Chef), bei der Arbeit spielt sie keine Rolle - Marktzug führt</p> <p>Bosse sind unerwünscht - alle haben eine Vision und sind wichtig</p> <p>Führende dienen denen, die die Arbeit machen - Führung bewirkt organisationale Transformation</p> <p>Führung ist etwas für alle - ist breit verteilt bzw. pulverisiert</p> <p>Führung ist temporär, es gibt sie in Zentrum und Peripherie - ist eine Form von Arbeit und eine Rolle</p> <p>Unternehmen braucht starke Prinzipien und Werte, die jeder einklagen kann und soll</p> <p>Autorität entsteht durch Können, Kompetenz, Erfahrung, Haltung</p> <p>Bei Problemen: Arbeit am System, Theoriearbeit - fünfmal hintereinander >>Warum?<< fragen</p> <p>Probleme löst man nur mit besserem Denken und Arbeit am System - Mitarbeiter denken selbst, Dankeschön</p> <p>Im Idealfall hat man gar keine Personalabteilung - das Nötige wird ausgelagert oder von allen getan</p> <p>Systemischer, chaotischer Wandel - Beteiligte entscheiden spät über Veränderungen</p> <p>Erst Dringlichkeit wahrnehmbar machen und Menschen ins Boot holen, dann gemeinsam Lösung entwickeln</p>

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
4 Leistungsklima Ergebniskultur statt Pflichterfüllung	<p>Fleiß ist gut - Aufgaben abarbeiten Wissen macht Erfolg aus - Wissen ist Macht Lernen vom Lehrer - Hören auf den Chef Die Firma an erster Stelle - Suche nach Stelleninhabern Chefs stellen Untergebene ein - despotische, formalisierte, rationale Auswahlprozesse, z.B. Assessment Center Übereinstimmung mit Stellenbeschreibung und überprüfbare Fähigkeiten entscheidend bei Einstellung Skillprofile und Stellenbeschreibungen zur Mitarbeitersteuerung - Menschen in Struktur einpassen Mitarbeiter beurteilen ist gut und notwendig - Individualleistung kann beurteilt werden Anwesenheitskontrolle, Misstrauensarbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit für wenige Personalentwicklung als Bereich und Prozess - muss Mitarbeiter an die Hand nehmen Work-Life-Balance ist erstrebenswert, darum darf Arbeit ruhig grässlich sein Kultureller Wandel als Projekt oder Programm - kann man managen Von Beratern formulierte, luftige Visionen und Mission Statements - Worte sind Schall und Rauch</p>	<p>Intelligent handeln und Lernen ist gut - miteinander und füreinander leisten Können macht Erfolg aus - Wissen ist flüchtig Üben mit dem Meister - Hören auf den Markt Menschen dürfen sie selbst sein - Suche nach Persönlichkeiten Teams stellen Teamkollegen ein - informelle, kreative demokratische, intuitive Auswahlprozesse Haltung, Persönlichkeit und kultureller Fit entscheidend bei Einstellung - Fähigkeiten können trainiert werden Talente steuern sich selbst - Organisation passt sich an Menschen an Mitarbeiter beurteilen ist als patriarchalisches Ritual abzulehnen . Individualleistung kann nicht bewertet werden Vertrauensarbeitszeit für alle - Leistung fordern statt körperliche Anwesenheit Talente entwickeln sich - Respekt vor Talent und Individualität Arbeit ist Leben- daher lohnt es sich, menschenwürdige Organisationen zu schaffen Kultureller Wandel ist Reflex gelebter Veränderung - Brainwashing für geteilte, robuste >>Brief an uns selbst << definiert Daseinsberechtigung und Sphäre der Geschäftstätigkeit - Worte schaffen Wirklichkeit</p>
	5 Erfolg Passgenauigkeit statt Maximierungswahn	<p>Erfolg bedeutet, selbst gesteckte Ziele zu erreichen - wir setzen uns anspruchsvolle Ziele The buisness of buisness is making money - finanzielle Ergebnisse sind Daseinszweck Es gibt einen natürlichen Konflikt zwischen den Anspruchsgruppen eines Unternehmens Kunden gehören an 1. Stelle - im Zweifel maximieren wir Shareholder-Value In guten Zeiten aggressiv wachsen, um Skalenvorteile zu nutzen Die Kleinen werden von den Großen gefressen Größe ist wichtig - mehr ist immer gut Größe und marktmacht sind Top-Ziele - sei groß! - besten Marktanteil haben Übermut durch selbst verursachte Marktblindheit, mentale Masturbation Unternehmenskäufe und -zusammenschlüsse dienen dem Manager-Ego Entlassungen sind in der Krise unausweichlich und Teil der Managementaufgabe Im Boom darf man schon mal Fett ansetzen - zyklisches Verhalten, Überfressen und Diät</p>

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
6	<p>Transparenz</p> <p>Intelligenzfluss statt Machtstau</p> <p>Geschlossene Informationssysteme-Mitarbeiter könnten Informationen veruntreuen Status und macht durch Information - alle Information wenigen Transparenz mündet in Kontrollverlust und kann unethisches Verhalten provozieren Alles ist vertraulich - offene Informationssysteme sind undenkbar Interne Transparenz ist riskant - die aus Intransparenz entstehende Abhängigkeit ein notwendiges Übel Information überfordert Menschen - die Wahrheit ist gefährlich Spezial- und Ad-hoc-Berichte als Werkzeug fürs Durchgreifen des Managements Langwierige, kontrollierte Info - Bereitstellung - Berichtswesen Gehälter und Bezüge sind geheim - Mitarbeiter deuten Gehaltsunterschiede als Ungerechtigkeit Daten werden für unterschiedliche Zwecke und Empfänger aufbereitet, nach Bedarf geschönt Kunden und Lieferanten werden vertraglich gebunden - Geheimhaltung Wissensmanagement - Bedarf nach Informationssystemen zur Wissensspeicherung, Überwachung und Spionage</p>	<p>Offene Informationssysteme und Bücher - Mitarbeiter sind vertrauenswürdig Empowerment durch Information - alle Information allen Transparenz ist ein idealer Kontrollmechanismus und verhindert Vetternwirtschaft, Korruption, Diebstahl, Manipulation der Zahlen Wenig ist vertraulich - offene Informationssysteme sparen viel Geld Ttransparenz ist Grundlage für unternehmerisches Denken und eine dafür notwendige Vorleistung Information ist wie Sauerstoff fürs Hirn, Informationsüberlastung ein Mythos - die Wahrheit ist zumutbar Offenes Zahlenwerk als Wahrnehmungs- Oberfläche für unternehmerischen Impuls aller Alle sehen das Gleiche, zur gleichen Zeit - Informationsangebot Gehälter und Bezüge können offenliegen - Menschen finden Gehaltsunterschiede ganz natürlich Es gibt eine Sicht auf die Daten für alle, plus freien Zugang - Daten aufzuhübschen ist verpönt Kunden und Lieferanten werden durch Vertrauen und Kooperation gebunden - haben maximalen Zugang zu Informationssystemen Wissen kann man nicht managen - Bedarf nach Informationssystemen für vernetztes Arbeiten und Stärkung informeller Netzwerke</p>
	<p>Orientierung</p> <p>Relative Ziele statt Vorgabe</p> <p>Alles ist messbar - viel zu messen ist gut und wichtig zur Kontrolle Management by Numbers - Regeln und Normen leiten Objektivität durch Messung - what gets measured, gets done Fixierte Ziele fordern heraus - Zielverhandlung/-vereinbarung und Management by Objectives machen's Möglich Ziele >>erzeugen<< Leistung - ohne Ziele keine Leistung Ziele sollen SMART sein - jedes Ziel ist quantifizierbar Messung der Leistung gegen Soll - Plan-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse Management ahndet Abweichungen - Eingriffe und Mikromanagement von oben Alles ist Ziel - von Verkaufsquotas, Umsatz und Ergebnis bis zu Krankenstand un Indikatoren Ziele werden von oben nach unten kaskadiert, heruntergebrochen, voneinander abgeleitet, verscorecardet Ranking und Vergleiche einzelner Mitarbeiter und Manager - Belohnung/Bestrafung derjenigen oben/unten Benchmarkdaten zu bekommen ist schwierig oder unmöglich - wir sind einzigartig Vergleiche sind nicht genau genug - Genauigkeit ist für Personal-Systeme von Bedeutung</p>	<p>Nur das wenigste ist messbar - viel zu messen schadet Denken und Handlungsfreiheit Arbeiten an der Wertschöpfung - Prinzipien und Werte leiten Es gibt keine Objektivität im Zahlenwerk - die wichtigsten Dinge entziehen sich der Messung Ziele schaffen Herausforderung und geben Richtung, sonst nichts - bessere Leistung kommt nur durch bessere Methoden zustande Die einzig legitimen Ziele sind relative Ziele - zeitlich nicht fixierte Verbesserungsziele und Vergleiche von realer Leistung mit realer Leistung Beurteilung von Leistung im Kontext und im Nachhinein - Ist-Ist-Vergleich und Dialog Teams sind für ihre Leistung verantwortlich, können Hilfe suchen - Zentrale behält Hände bei sich Wenige Ziele - nur für wenige relative Indikatoren (z.B. Kosten über Umsatz), nie für absolute Werte - Betrachtung von Leistung im Zeitablauf Unternehmen sind keine Maschinen - Zielkaskaden und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind reine Fiktion Ranking und Vergleiche zwischen Teams für sportlichen Wettbewerb - ohne Belohnung/Bestrafung Benchmarkdaten bekommt man leicht, wenn man will - es gibt immer relevanten Wettbewerb Genauigkeit spielt für Leistungsvergleiche keine Rolle, wenn Ziele von Belohnung und Bestrafung getrennt werden</p>

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
8 Anerkennung	<p>Teilhabe statt Anreizung</p> <p>Geld muss für alle ein wichtiges Thema sein - Vergütung beeinflusst Leistung positiv Zahle Gehälter entsprechend der Position - Personalabteilung managt Gehaltsbänder Festgehalt möglichst niedrig halten - variable Vergütung als Druckmittel benutzen Diverse Gehaltssysteme und Privilegien für verschiedene >>Ebenen<< - variable Vergütung für wenige Variables Gehalt dient der Anreizung - kopple stets Ziele und Vergütung Motivation ist extrinsisch - man motiviert - Anreizung ist notwendig</p> <p>Karotte hinhalten und der Esel läuft - wenn das System stimmt, ist Verhalten steuerbar</p> <p>Individualleistung muss man durch individuelle Boni und Incentives stimulieren</p> <p>Anreizung und Incentivierung, Pay for Perfomance und Meritokratie Es gibt Belohnungen für alles, was das Management für wichtig hält Personalkosten werden gemanagt und minimiert - Gehälter möglichst gering halten</p> <p>Menschen sind gierig, das macht sich das Management zunutze</p> <p>Bonussysteme sind unumgänglich, um Top-Mitarbeiter anzuziehen und zu halten</p>	<p>Keiner sollte ständig ans Geld denken müssen - Vergütung ist einzig ein Hygienefaktor Bezahle Menschen dafür, wer sie sind - der Markt managt Gehälter Faires Festgehalt bezahlen - variable Vergütung soll bloß symbolisch Zugehörigkeit aufzeigen Ein durchgängiges Gehaltssystem - variable Vergütung für alle Variables Gehalt dient der Teilhabe - trenne stets Ziele und Vergütung Motivation ist intrinsisch - man ist motiviert - Anreizung ist langfristig immer schädlich Menschen sind intelligent, erkennen Drohung des Gehaltsentzugs, sie schlagen jedes Anreizsystem - Vergütung soll nicht Verhalten beeinflussen Es gibt keine individuelle Leistung - Team- oder Unternehmensleistung sollte durch Beteiligung am gemeinsamen Erfolg anerkannt werden Erfolgs- und Gewinnbeteiligung und/oder Beteiligung am Kapital durch Anteile, Aktien Menschen bekommen für ihre Arbeit ein Gehalt - Belohnung bedeutet Manipulation und ist respektlos Mitarbeiter Einkommen sind sozialer Beitrag - Stolz auf Mitarbeiter und deren Fähigkeiten Eigennutz ist menschlich, Gier entsteht durch Anreizung - langfristig hat jedes Unternehmen die Mitarbeiter, die es verdient Mitarbeiter, die des Geldes wegen kommen, gehen auch des Geldes wegen</p>
9 Geistesgegenwart	<p>Vorbereitung statt Planung</p> <p>Denken braucht Planung - Handeln ohne vorherige Planung ist fahrlässig</p> <p>Möglichst viel planen - Planung ist ideal zum Umgang mit Zukunft</p> <p>Planung ist dann besonders gut, wenn sie integriert, häufig und partizipativ ist</p> <p>Planung, um mit der vorgestellten Zukunft umzugehen Strategische Planung als jährlicher, strukturierter Prozess Strategie und Planung sollten stets integriert sein</p> <p>Strategie ist anspruchsvoll, analytisch, und langfristig - manche Dinge sind strategisch, andere operativ</p> <p>Prognose und Planung sind das Gleiche - Nachdenken über Zukunft und Definition von Absichten laufen zusammen</p> <p>Es lohnt sich, 20 Prozent der Zeit mit Planung und Forecasting zu verbringen</p> <p>Planung, Planung, Planung - Angst vor Fehlern</p> <p>Projektmanagement und -planung, Meilensteinkontrollen</p> <p>Probleme löst man mit Tools oder durch Bestrafung, oder man holt Berater</p>	<p>Planung kannibalisiert Denken und Dialog, sie ist je nach Situation entweder überflüssig oder schädlich - Plänen zu folgen ist fahrlässig</p> <p>Unternehmen brauchen keine Planung - es ist die falsche Technologie zum Umgang mit ungewisser Zukunft</p> <p>Beteiligung, Frequenz und Umfang, ändern nichts am Problem, dass Planung bei komplexer Umwelt versagt</p> <p>Vorbereitung, um in jeder möglichen Zukunft handlungsfähig und überlegen zu sein</p> <p>Strategie bedeutet ständiges denken und Dinge tun - und wissen, was zur eigenen Organisation passt</p> <p>Strategie und Planung sind unterschiedliche, sich widersprechende Disziplinen</p> <p>Hat man sinngekoppelte, handlungsfähige und dialogbereite Mitarbeiter, dann ist jeder Strategieprozess überflüssig - alles ist strategisch</p> <p>Prognose ist ein interessantes Gedankenspiel und manchmal notwendig, man braucht sehr wenig davon - Planung setzt eine Wahl voraus, Prognose nicht</p> <p>Besser wachsam bleiben, lieber aus dem Fenster schauen als in die Zukunft</p> <p>Testen, Ausprobieren, schnelles Prototyping, Scrum, evolutionäres Projektmanagement - Fehler sind normal</p> <p>Je nach Komplexität der Aufgabe ist Projektmanagement überflüssig oder als Methode unzureichend</p> <p>Um ein systemisches Problem zu lösen, muss man dessen systemische Wurzeln verstehen</p>

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
10	Entscheidung Konsequenz statt Bürokratie Zentrale Entscheidung, oben wird entschieden - Manager werden bezahlt, um zu entscheiden Entscheidung ist von Arbeit getrennt - Demokratie im Unternehmen ist unmöglich Entscheiden ist eine Last - Entscheidung ist Chefsache Chefs entscheiden besser als andere - oben entscheiden ist effizient und sicher Management kann sicher entscheiden - wenn es mit guten Informationen versorgt wird So früh entscheiden wie möglich - möglichst anhand von Zahlen Intuition ist verdächtig - faktengeleitet rational entscheiden ist am besten Fehler sind schlecht - Six Sigma und Null-Fehler-Initiativen Umsetzung (Execution) ist immer ganz schwierig - Frust durch Widerstand Entscheiden soll der mit dem höchsten Rang und dem besten Gehalt Kritik ist unerwünscht - Dissens ist blöd In Sitzungen fallen viele Entscheidungen - aber die bleiben oft folgenlos	Dezentrale Entscheidung, außen wird entschieden - alle werden bezahlt, um zu entscheiden Entscheidung ist in Arbeit integriert - warum sollten ausgerechnet Unternehmen undemokratische Orte sein müssen? Entscheiden ist eine Lust und macht Spaß - jeder soll Gelegenheit haben, bedeutsame Entscheidungen zu treffen Zentrale Entscheidung wäre langsam, teuer und schlecht - dezentral entscheiden per konsultativen Einzelentscheid ist effektiver und effizienter Entscheiden in Unternehmen ist immer unternehmerisch - und damit risikobehaftet So spät entscheiden wie möglich - wer zu früh entscheidet, den bestraft das Leben Intuition (gefühltes Wissen) ist in Entscheidungen unvermeidbar und eine wichtige Ressource Fehler sind nötig und bieten Lernchancen - kontinuierliche Verbesserung als Teil der Arbeit Das Umsetzungsproblem entsteht durch zeitliche und personelle Trennung von Denken und Handeln, Entscheiden und Tun Entscheiden soll, wer nah am Problem ist und die Dringlichkeit hautnah spürt Kritikverzicht ist Sabotage - Dissens verhindert Verblödung Meetings dienen der gemeinsamen Meinungsbildung, nicht der Entscheidung
	Ressourceneinsatz Zweckdienlichkeit statt Statusgehabe Ressourcen sind immer knapp und müssen darum gemanagt werden Die Peripherie unter Kontrolle halten - Zentrale an der Macht Es gibt Profit Center und Kostenstellen (overhead) - der muss gemanagt werden, sonst laufen Fixkosten aus dem Ruder Planwirtschaftliches Ressourcenmanagement im Sowjet-Stil - Ressourcen folgen Organigramm Ressourcen werden periodisch zentral zugeteilt, wer Ressourcen braucht ist Bittsteller - Zuteilung wird Jahr für Jahr optimiert Intensives Kostenmanagement und Kostenrechnung Cost cutting, Budgetkürzungen und Stellenstreichungen als Managementaufgabe Enorme Mengen von Leistungsindikatoren - Glaube an Antworten in den Zahlen Rechnungswesen dient Management, Eigentümern und Externen - Schnelligkeit ist Kür Investitionen bedürfen einer jährlichen Gesamtplanung Intensiver Verhandlungsprozess über Investitionen - starke Zahlenorientierung Vorschlagswesen und Ideenmanagement, für Innovation ist eine Abteilung zuständig	Boden ist bedeutungslos, Kapital und Geldmittel sind nicht knapp - menschliches Talent ist unbegrenzte Ressource, die es zu heben gilt Der Zentrale die Arroganz austreiben - Peripherie (z.B. Filialen) an die Macht Jede Netzwerkzelle hat eine Gewinn- und Verlustrechnung, weil sie Leistungen intern und extern verkauft - es gibt keine Fixkosten So marktwirtschaftlich organisierter Ressourcen-Fluss wie möglich, Ressourcen folgen guten Ideen/Projekten Ressourcen sind dann verfügbar, wenn man sie braucht - Zuteilung, Allokation, Budgets jeder Art sind immer suboptimal Man kann Kosten nicht managen - nur Wertschöpfung und Kampf gegen Verschwendung als Aufgabe Aller Target Costing, kontinuierliche Verbesserung der Wertschöpfung und Kampf gegen Verschwendung als Aufgabe Aller Indikatoren geben Menschen Impulse für gute Fragen, Nachdenken, Lernen - aber keine Antworten Rechnungswesen dient vorrangig Organisationsmitgliedern - Schnelligkeit ist darum Pflicht - externe Berichterstattung ist Formsache Über Investitionen erst entscheiden, wenn sie dringend sind - von Fall zu Fall, nicht jährlich Offener Dialog über Investitionsalternativen, wenn nötig Alternativen im Wettbewerb miteinander beurteilen Jede Idee verdient eine Anschubfinanzierung - Innovationen können von überall her kommen

§	Alpha Kodex	Beta Kodex
12 Koordination Marktdynamik statt Anweisung	Verknüpfung von Abteilungen durch Hierarchie, funktionale Koordinaten	Verknüpfung von Zellen durch Wertschöpfung von innen nach außen und Leistungsvergütung von außen nach innen
	Prozessmanagement bedeutsam, um Funktions- und Bereichsgrenzen zu überwinden	In einer Netzwerkstruktur werden Prozessen trivial - da sie kein anderes Primat kennt als das des Wertschöpfungsflusses
	Schnittstellenprobleme, ausufernde Zentralbereiche (Audit, Einkauf, Marketing Personal, Qualität usw.), explodieren	Zentralbereiche so weit wie möglich auflösen und durch temporäre Task Forces und Teams ersetzen, Leistungen bepreisen
	Push-Koordinaten von oben nach unten - >> Strategische Zentralbereiche << mit Macht	Pull-Koordinaten von außen nach innen - keine Macht den Ressourcenpools - nur in der Peripherie darf Gewinn entstehen
	Periodische, planwirtschaftliche Koordination - jährliche Vereinbarung	Kontinuierliche, marktliche Koordination - >> nach Bedarf <<
	Anweisung und Hierarchie als dominierende unterjährige Koordinationsmechanismen	Interne Märkte, >> Zug <<, Dialog als dominierende Mechanismen
	Umlagen und Kostenverteilungen, Allokationen, Budgets, festgelegter Headcount	Börsen und Verrechnungspreise für interne Leistungen - Spiel von Angebot und Nachfrage
	Abteilungen, Shared Services, Kompetenzzentren erhalten Ressourcen zentral zugeteilt	Ressourcenverantwortung liegt bei Businesszellen der Peripherie - zentrale Dienstleister leben von deren Zahlungen für erbrachte Leistung
	Service Level Agreements, zentral verwaltet	Jährliche, halb oder vierteljährliche Koordinationsgespräche zur Verhandlung von Leistungskatalogen und Preisen
	Zentrale Bereiche haben garantiertes Einkommen bzw. Ressourcen (Budgets)	Zentrale Dienstleister müssen mit Nachfrageschwankungen leben - sie verdienen ihren Unterhalt oder passen sich an
Kostenrechnung mit Umlageverfahren als Grundlage für zentrale Kontrolle	Wertflussrechnung zur Abbildung der Leistungsbeziehungen als Grundlage für dezentrale Entscheidung	
Standarts (z.B ISO) zur externen Kontrolle von Arbeitsabläufen - sich an Prozeduren halten	Kontrolle ist Arbeitsabläufe integriert - Standards als Mittel zum Lernen - Prozeduren selbst weiterentwickeln von gesicherter Basis	