

Vorwort

Dies ist kein „Was gibt es?-Buch“. Wer einen umfassenden Überblick über Management benötigt, sollte vielmehr zu einem Lexikon greifen. Die Auseinandersetzungen in diesem Band sind so gehalten, dass die neuen Produktionsbedingungen durchdacht werden können. Die *neuen Produktionsbedingungen* betrachten wir aus zwei Perspektiven: Die von Peter Drucker im Jahre 1969 zum ersten Mal genannten *WissensarbeiterInnen* und die in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts erarbeitete Definition Giorgio Agambens des *permanenten Ausnahmezustands*. Beide Konzepte legen wir als Filter über die Produktionswirklichkeit postindustrieller Unternehmen und Organisationen. Die Ergebnisse sind dabei zum Teil erstaunlich wohltuend, weil mit diesen Filtern eine Vielzahl unterschiedlicher Produktionsprozesse plastisch zu neuen Produktionsbedingungen gefasst werden können. Dieses Buch beinhaltet demnach einen Gutteil theoretischer Arbeit, die helfen soll, die neuen Produktionsbedingungen dem Verstand zugänglich also intelligibel zu gestalten. Dies halten wir für einen wichtigen Schritt, das Management in die Lage zu versetzen, die neuen Produktionsbedingungen tatsächlich planerisch zu handhaben und proaktiv auf diese Bedingungen eingehen zu können. Da sowohl der Impact der WissensarbeiterInnen als auch des permanenten Ausnahmezustands kulturell nicht als verarbeitet gelten können, braucht es entsprechende theoretische Aufbereitung, um die Produktionsbedingungen zu *verstehen*. Somit stellt diese Arbeit als Managementtheorie den Beginn einer neuen Wirtschaftstheorie dar.

Das Konzept der WissensarbeiterInnen legt den Fokus auf die produzierenden Menschen, sodass Management nicht umhinkommt, sich mit Einzelnen, Individuen auseinanderzusetzen und letztendlich Heterogenitäten managen zu müssen. Dem Management von Heterogenitäten stehen allerdings, wie wir zeigen werden, massive kulturelle Barrieren entgegen. Von Managementseite wird daher allzu oft homogenisiert, wo Unterschiede gemanagt werden müssten, um produktive Bedingungen mit und für WissensarbeiterInnen herbeizuführen.

Das Konzept des permanenten Ausnahmezustands hilft dabei, die Gesamtlage der neuen Produktionsbedingungen eindeutig zu fassen. Was im Ausnahmezustand allzu leicht ununterscheidbar wird (Entwicklung und Produktion, Form und Inhalt, Normalität und Norm, Führung und Management etc.), wird durch *das Management des Ausnahmezustands* eindeutig und signifikant unterscheidbar.

Die in diesem Buch geführten Auseinandersetzungen kulminieren zunächst im Pentagon-Modell, das die neuen Wirklichkeiten der Produktion charakterisiert, die durch die neuen Produktionsbedingungen hervorgerufen werden.

Das Pentagon-Modell weist einen dunklen Fluchtpunkt auf: den Permanentkonflikt. Wir werden in diesem Buch zeigen, inwieweit der Permanentkonflikt wesentliches Moment neuer Produktionswirklichkeiten ist und welchen Nutzen eine Produktion mit Permanentkonflikt bringt. Gleichzeitig stoßen solche, im Permanentkonflikt verhafteten Produktionen an ihre Produktivitätsgrenzen. The *Pentagon Challenge* ist demnach die wirkliche Herausforderung für die Produktionen des 21. Jahrhunderts.

Der zweite Kulminationspunkt dieses Buches ist das Orbital-Modell, in dem am Ende die Konsequenzen, die sich aus der *Pentagon Challenge* ergeben, zu Lösungen im Sinne von Lösungsschritten zusammengefasst werden. Ohne Berücksichtigung der *Pentagon Challenge* werden die angebotenen Lösungen allerdings nicht umgesetzt werden können, weil die Auslassung der *Pentagon Challenge* einer Verleugnung der neuen Produktionsbedingungen entspricht. Die breite Auseinandersetzung mit dem Unangenehmen, mit dem Übel, verfolgt dabei keinen Selbstzweck, sondern hat ein klares Ziel vor Augen: Unter *neuen Bedingungen* tatsächlich wieder managen zu *können*. Die Umsetzung des Orbital-Modells in Unternehmen und Organisationen ermöglicht, enorme Produktivitätssteigerungen von WissensarbeiterInnen zu erzielen. Eine Erklärung und ein konkretes Vorgehensmodell dafür liefert dieses Buch.

Da die hier vorgestellten Inhalte auch verstanden sein wollen, haben wir uns dazu entschlossen, auf zwei Ebenen des Verstehens einzugehen. Die im Haupttext verorteten Inhalte sind, gleichwohl erklärend gehalten, an Praxiskontexte gerichtet. Die in den Fußnoten durchgeführten Überlegungen und Beweisführungen sind an Theoriekontexte gerichtet. Im Prinzip spielen die zum Teil extensiven Fußnotentexte die Praxis in einer tieferen Auseinandersetzung weiter, bemühen sich um den theoretischen Anschluss an verschiedene Disziplinen und vermögen dadurch die Praxis tiefer zu verstehen. Gerade ein tiefes Verständnis der neuen Produktionsbedingungen und der sich daraus ergebenden Konsequenzen ermöglicht, wie wir meinen, zu einem Management des Ausnahmezustands mit gesteigerter Produktivität von WissensarbeiterInnen zu gelangen.

Die in diesem Buch geführten Auseinandersetzungen spiegeln unseren Erfahrungshintergrund und unsere Bemühungen der letzten zehn Jahre wider. Selbstverständlich waren an den Überlegungen und Möglichkeiten zu verschiedenen Umsetzungen der Modelle, die im Großen und Ganzen im August 2001 bereits fertig waren, verschiedene Menschen beteiligt. *Karin Mairitsch*, hat nicht nur das Cover-Bild zu dieser Ausgabe eigens angefertigt, sie war auch ausschlaggebend für die erste Zusammenkunft der AutorInnen. Wir möchten ihr hiermit unseren mannigfaltigen Dank aussprechen. Die ersten Einsätze der Modelle, die zu einer Evaluierung führen konnten, konfrontierten an der FH Wien, Studiengang Kommunikationswirtschaft, die StudentInnen mit diesen neuen Ansätzen.¹ *Priska Bobolik* und *Karin Mairitsch* verhandelten dies-

bezüglich ein umfassendes Lehrangebot. Ihnen möchten wir für die Bereitschaft der Implementierung ebenso danken wie den StudentInnen, die mit hohen Emotionen und viel (Un)Verständnis dazu beigetragen haben, die *Bedeutung* der Modelle zu klären. Die in diesem Band vorgestellten Modelle fanden weiters vielfache Besprechung an der FHSalzburg, Studiengang MultiMedia-Art, sowie an der FHWien, Studiengang Wissensmanagement, wofür wir den jeweilig Verantwortlichen für entsprechende Freiräume danken und im Besonderen den StudentInnen für ihr Einlassen auf eine zunächst ungewöhnliche Vorgangsweise, ohne dass die Theorie zu diesem Zeitpunkt vollständig abgeschlossen sein konnte. Für die Gestaltung des Informationsdesigns dieses Bandes danken wir *Daniel Philipp Gona*. Die Auseinandersetzungen mussten auch von grafischer Seite neu aufgerollt werden, was zu weiterer Klärung mancher Sachverhalte führte. Das Ursprungsdesign der Modelle stammt von *Karin Mairitsch*.

Die in diesem Buch vorgestellten Inhalte konnten wir in wiederholten Gesprächen und Auseinandersetzungen mit *Ursula Schneider* vorab diskutieren. Wir sind ihr mit besonderem Dank verbunden. Nicht nur weil sie uns als Mentorin behutsam und gleichzeitig trennscharf unterstützte, sondern weil sie uns darüber hinaus durch ihren wissenschaftlichen Zugang zu inhaltlicher Korrektheit führte. *Too less words for too much meaning*.

Im Hintergrund dieser umfangreichen Arbeit stehen Organisationen, die uns auf unterschiedliche und manchmal unsichtbare Weise zu einem tieferen Verständnis mit den Inhalten geführt haben. Ich danke sehr für die möglich gewordenen Erfahrungen und für die Reflexionen dieser Erfahrungen dem Team der *Primas Consulting*. Gleiches gilt für das Team des *Anton Proksch Instituts, Mödling*, durch dessen Konfrontationen in der klinischen Praxis viele Problemlagen grundlegend gedacht werden konnten. Dem Project Management Institute, Chapters Austria, und hier im Besonderen *Mark Engelhardt*, danken wir für die wohlwollende Aufnahme der hier vorgestellten, neuen Ansätze. Sie haben uns Mut gemacht.

An dieser Stelle möchten wir all jenen aufrichtigen Dank aussprechen, die sich vorab mit den Modellen und den Inhalten auseinandergesetzt haben. Jede kritische Stellungnahme war hilfreich und förderlich. Für ihre umfassende Durchsicht sind wir unserer Lektorin bei Manz, *Barbara Kern*, sehr dankbar.

Reife ist gemeinsames Ergebnis. Persönlicher Dank geht deswegen an *Annette Bullig*, durch die es in der turbulenten Zeit des vergangenen Jahres möglich wurde, konzise an diesem Buch weiterzuarbeiten und die Beziehung zu vertiefen. Eben solcher Dank geht an *Elia Miles Bullig* für die Etablierung einer energiegeladenen Gegenwart und *Franz Wenzl* für die Erweiterung des Begriffs Familie. *Doris Deninger* möchte ich danken für langjährige Freundschaft und stille Unterstützung. *Birgit Neumayer-Schmutz* möchte ich für die über Jahr-

zehnte gehenden freundschaftlichen Begegnungen und Unterstützungen ebenso danken wie *Hannelore Steinacher* für die Möglichkeit zur persönlichen Reflexion und Beziehung.

Der ganz persönliche Ausnahmezustand beim Schreiben muss auch erst ertragen werden: für mehr als die unendliche Geduld und Liebe bei diesem Prozess danke ich daher *Karin Pfeffer*. Jahre gemeinsamer Erfahrungen vor und während der Erstellung dieses Buches prägen meine tiefe Freundschaft zu *Ulla Fürstenberg* und *Miriam Ahrer*. Ihnen gilt mein Dank ebenso wie *Hannes Gessoni*, für sein therapeutisches Feingefühl und seine Konfrontation mit den Inhalten. Gleichermäßen tief verbunden fühle ich mich mit *Bernadette Petschmann*, die mir half, an meine Träume zu glauben und die Suche nach einem tieferen Sinn in unserem Tun nicht aufzugeben.