



**Peter Claussen** ist seit 1978 für die BMW AG tätig. Durch seine Expertise im Bereich Produktion wurde er früh in die Planung neuer BMW Werke einbezogen und leitete später das Projekt »Greenfield«, das in den Bau des Leipziger BMW Werks mündete, welches Peter Claussen heute als Werksleiter führt.

**Jörg Hübner** arbeitet als Berater in der Konzernentwicklung der Deutschen Bahn AG. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke mit Studienaufenthalten in Österreich und Südafrika. Seine wissenschaftlichen Interessen gelten soziologischen, insbesondere system- und formtheoretischen Organisations- und Managementtheorien. Im Carl-Auer Verlag erschien vom ihm »Management jenseits der Wirtschaft«.

## Interview mit Peter Claussen Die Y-Organisation

**Jörg Hübner:** Herr Claussen, ganz herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Interview. Zum Hintergrund: Wir wollen mit Ihnen über das BMW Werk in Leipzig sprechen, über das, was Sie in Leipzig gemacht haben, was alles in den Bereichen Organisation, Management und Führung geschehen ist bei dem Aufbau des Werkes. Angesichts der Entwicklung in der Automobilbranche, vor welchen Herausforderungen steht man eigentlich da als Werksleiter?

**Peter Claussen:** Die wesentliche Herausforderung liegt in einem sehr volatilen Marktgeschehen durch die schnelleren Veränderungen im Geschmack der Kunden und in den Wünschen nach bestimmten Fahrzeugtypen. Also: Geschwindigkeit und Anpassung sind ein sehr relevantes Thema.

Wie kam es zu dem neuen Werk in Leipzig? Wie ist da so die Entstehungsgeschichte gewesen?

Wir brauchten schlicht und ergreifend mehr Kapazität für neue Fahrzeuge, in Summe einfach ein größeres Volumen. Der Schwerpunkt des Absatzes liegt in Europa, dementsprechend war das Suchgebiet für die Ansiedlung Europa. Aus vielen häufig diskutierten Gründen haben wir uns für Leipzig entschieden, das hat viel zu tun mit der Eingangsbemerkung, dass Geschwindigkeit und Flexibilität entscheidende Herausforderungen sind. Natürlich wird auch der Margendruck permanent höher, und insofern spielen die Kostenstrukturen auch eine große Rolle, doch auch die sind in Verbindung mit Umsetzungsgeschwindigkeit zu sehen: Je schneller Dinge umsetzbar sind, desto weniger Aufwand erfordern sie. Dementsprechend ist da eine Verbindung zwischen Kostenstrukturen einerseits und Flexibilität und Schnelligkeit andererseits zu sehen.

Für das Werk in Leipzig bestand die Möglichkeit, dieses komplett auf der Grünen Wiese zu entwickeln und zu erstellen. Was waren denn dabei die Grundprinzipien und Grundgedanken, die Sie geleitet haben?

Die Grundüberlegungen resultierten letztendlich aus einer Analyse unserer Differenzierungsmerkmale im Produktionssystem im Vergleich zum Wettbewerb. Da ist zum einen das Thema der Individualisierung der Fahrzeuge zu nennen. So ein Fahrzeug können Sie in verschiedenen Varianten in der Größenordnung  $10^{37}$  herstellen, und es lässt sich unschwer ableiten, dass aus dieser Varietät ein Komplexitätsproblem entsteht. Wenn wir das noch kombinieren mit dem Angebot an unsere Kunden, sich erst fünf Tage vor dem Produktionsdatum definitiv entscheiden zu müssen, wie das individuelle Produkt aussehen soll, dann kommt

eine zweite Anforderungsdimension dazu, die sich in der zeitlichen Begrenzung, der Dynamik der Veränderung und der Nichtplanbarkeit abbildet. Also: Der Umgang mit dem Unerwarteten und die Flexibilität, sich schnell an sich verändernde Anforderungen anzupassen, sind die besonderen Herausforderungen. Dann gilt es, die Frage zu beantworten, wie die Struktur eines Werkes aussieht, das das leisten kann – wohlgemerkt aber eben eine nicht nur technische Struktur, ein technisches System, sondern die Kombination eines technischen mit einem sozialen System. Den Begriff des sozio-technischen Systems möchte ich hier bewusst nicht verwenden, da er schon durch den spezifischen theoretischen Ansatz von Trist und Emery belegt ist. Meine persönliche Überzeugung ist aber, dass beide Dimensionen, also die technische und die soziale, untrennbar zusammengehören und aus einer systemischen Perspektive eben wirklich massive Wechselwirkungen bestehen, die man sich genau anschauen sollte.

**Hatten Sie diese Überzeugung immer schon, oder ist sie im Laufe der letzten Jahre bei Ihnen gewachsen und gereift?**

Also die Grundlage einer systemischen Betrachtung wird ja bei Technikern schon im Studium gelegt, denn das, was Norbert Wiener in der Kybernetik formuliert hat, ist ja mittlerweile wieder zurückgeflossen in die Technik und lässt sich in einem Fach wie der Regelungstechnik, zumindest in der Kybernetik erster Ordnung eindeutig wiederfinden. Insofern ist das auch anschlussfähig für Techniker, so zu denken, auch wenn es noch nicht besonders verbreitet ist, sich der Kybernetik zweiter Ordnung oder der neueren Systemtheorie zu widmen.

**Die Herausforderungen, die in der Automobilindustrie bestehen, sind ja so enorm, dass sich die Frage stellt, ob das mit einem klassischen Organisationsverständnis, einer klassischen, konventionellen Werksleitung machbar gewesen wäre oder ob von vornherein klar sein muss, dass das eigentlich unmöglich zu schaffen ist.**

Also ich will nicht darüber spekulieren, welche weiteren Möglichkeiten zur Verfügung gestanden hätten. Für mich und mit dem mir zur Verfügung stehenden Repertoire schien es nicht möglich, es anders zu machen, als in einem systemischen Ansatz technische Strukturen, Organisations- und Führungsstrukturen so zu verändern, dass die Rahmenbedingungen für neue Fähigkeiten einer Organisation geschaffen werden. Ich gehe durchaus in einigen Ansätzen zurück bis zu Kurt Lewin. Es ist übrigens erstaunlich, dass seine empirischen Untersuchungen, die – glaube ich –

schon 1938 publiziert vorlagen, immer noch nur bruchstückhaft in die Praxis durchdringen. Er hat ja relativ klar beschrieben, unter welchen Voraussetzungen Höchstleistungen entstehen, und ich habe versucht, ein ordentliches Stück weit von seinen Überlegungen und von dem, was daraus nach ihm entstanden ist, zu lernen.

**Welche Kernelemente haben Sie dabei geleitet?**

Natürlich ist eine entscheidende Frage, mit welcher Grundhaltung Sie als Führungskraft operieren. McGregor hat dies in den extremen Polen mit seiner Theorie Y und Theorie X dargestellt. Also verkürzt gesagt: Vertraue ich auf den Willen und die Fähigkeit von Menschen, Verantwortung zu übernehmen, kreativ zu sein und sich engagieren zu wollen in einem Unternehmen? Oder gehe ich von einem Bild aus, in dem Arbeit eher zu den unbeliebten Tätigkeiten gehört und wo nur per Anweisung und Vordenken Ergebnisse zu erzielen sind? Mein persönliches Weltbild ist eher der Theorie Y zuzuordnen. Insofern habe ich versucht, eine Situation zu gestalten, in der die Entscheidungsräume möglichst groß sind und es eine Kongruenz von Verantwortung einerseits und Kompetenzen andererseits gibt. Also etwas bodenständiger formuliert: Wer nicht die notwendigen Werkzeuge in seinem Werkzeugkasten hat, wird die Aufgabe auch nicht unbedingt optimal erfüllen können, insofern muss man den Einzelnen, die Verantwortung übernehmen wollen, auch alle Werkzeuge und Möglichkeiten der Entfaltung, der Entscheidung und der Gestaltung geben.

Damit sind wir bei einem der Grundprinzipien, das der Organisation des Projekts und jetzt des Betriebs zugrunde liegt, nämlich dem der Subsidiarität. Auch in einem Unternehmen, also nicht nur im staatlichen Kontext oder in der Organisation einer Synode, scheint es mir sinnvoll – wenn nicht sogar zur Bewältigung ständig wachsender Komplexität zwingend notwendig –, dass Entscheidungen grundsätzlich auf der niedrigst möglichen Ebene der Hierarchie getroffen werden, die denkbar und sinnvoll ist. Das führt dann natürlich gleich zur nächsten Überlegung, zu der Frage oder Entscheidung nämlich, wo der Sinn der Integration von Verantwortung entlang von Prozessen und des Füllens des Werkzeugkastens endet und wie die subsidiären Einheiten ihre Verantwortung für das größere Ganze leben können.

**Man zieht wieder Grenzen.**

Genau. Eine der wesentlichen Diskussionen war festzulegen, wie weit die Integration gehen soll. Und in dem Ent-

wicklungsprozess für diese Organisationsstrukturen war es wichtig, mit dem gesamten beteiligten Team die Grenzen zu definieren, auch als Prüfliste für unsere späteren gemeinsamen Aktionen in der Gestaltung der Organisation. Das heißt, wir kamen von Grundprinzipien her, also z. B. den Grundprinzipien der Theorie Y, nämlich zu sagen, wir wollen möglichst umfassende Verantwortung in die Hände der einzelnen Beteiligten legen. Wir mussten uns andererseits aber auch darüber klar werden, wo die Grenzen der Integration von Aufgaben in eine subsidiäre Einheit zu ziehen sind. Das sind natürlich auf der einen Seite ökonomische Grenzen. Wenn bestimmte Spezialkenntnisse und Spezialwerkzeuge schlicht zu selten genutzt werden im Verhältnis zu den Kosten, die sie verursachen, macht es keinen Sinn, sie in den Werkzeugkasten reinzulegen: Wenn ein Handwerker eine Spezialbohrmaschine der hochpräzisen Art braucht, die sehr teuer ist, dann wird auch er sie nicht unbedingt permanent vorrätig halten, sondern einen Maschinenverleih genau dann nutzen, wenn er diese spezielle Maschine braucht. Für eine Organisation bedeutet dies, dass eine am Prozessablauf orientierte subsidiäre Einheit dann eben die entsprechende Ressource von einer anderen Stelle zugeliefert bekommen muss. Wir brauchen also Unterstützungsfunktionen.

Sie merken schon, wir haben diese gesamte Situation immer aus der Perspektive der Verantwortung für den jeweiligen Prozessabschnitt gedacht. Dementsprechend ändert sich oder relativiert sich und ordnet sich die Bedeutung der einzelnen Einheiten der Organisation. Aus dieser Perspektive betrachtet, wird die Unterstützungsfunktion eben eine Funktion, die wirklich einen Support zuliefert, aber der eigentliche Auslöser ist der Primärprozess, der über die Organisation der Supportfunktion damit dominiert. Trotzdem reicht es natürlich noch nicht aus, das formal zu definieren. Man muss dieses Verhältnis der einzelnen Funktionen zueinander auch so gestalten, dass persönliche Motive, Ängste und Hoffnungen den Kooperationsanforderungen, die ein solches Konstrukt erfordert, nicht als unüberwindbares Hindernis im Weg stehen. Deshalb braucht es einen Prozess des Aushandelns darüber, wie diese Beziehungsthemen sich denn eigentlich gestalten sollen, und gerade das ist ein spannender Diskussionsprozess, der zu gemeinsamen neuen Fähigkeiten und Einsichten führt, wenn er alle Betroffenen einbindet und Fragen auf der Sach- und Beziehungsebene parallel bearbeitet.

Bevor wir darauf näher eingehen: Sie meinten ja, wenn man von einer eher klassischen funktionalen Grenzziehung der Aufgaben weggeht, sich den Prozess anschaut und dort dann eben die Frage erneut beantworten muss, wo man denn eigentlich die Grenzen zieht, ist eine Möglichkeit zu sagen: dort, wo es wirtschaftlich keinen Sinn mehr macht. Eine andere Möglichkeit ist zu sagen: dort, wo es unklar wird, wer eigentlich noch die Verantwortung für den Prozess trägt. Zusätzlich aber braucht man neben der Verantwortung für Teilprozesse wahrscheinlich auch eine Verantwortung im Hinblick auf den Gesamtprozess.

Auf der einen Seite stellt sich die Frage, wie man einen Prozess so segmentiert, dass klare Verantwortungsstrukturen für das einzelne Prozesselement entstehen. Auf der anderen Seite muss die Frage beantwortet werden, wie sich die Verantwortung für ein Teilelement in die Verantwortung für das Ganze so einbetten lässt, dass ein Gesamt optimum entsteht. Ein partizipativer Prozess, in dem bei definierten Spielfeldgrenzen gemeinsam erarbeitet wird, wie das Spiel angelegt werden soll, ist eine unverzichtbare Grundlage für erfolgreiches subsidiäres Handeln.

In der Literatur wurde früher die Anforderung gestellt, dass in einem Werk die Einheit von Zeit, Ort und Handlung gegeben sein müsse, und ich glaube, das sollte man auch bei der Organisation berücksichtigen. Entscheidungen produzieren Handlungen und sollten da getroffen werden, wo Handlungen tatsächlich stattfinden und die Rückwirkungen in Form von Ergebnissen empfunden oder auch erlitten werden können und wo dann auch in einem unmittelbaren zirkulären Ablauf Weiterentwicklung möglich ist. »Verantwortbare« Prozesselemente müssen also überschaubar sein. Man sollte sie sicherlich nicht an den Stellen der intensivsten Kommunikationsbedürfnisse abgrenzen oder voneinander trennen. Also sollten Prozesse bei der Frage der Segmentierung sowohl aus einer technischen als auch einer sozialen Perspektive unter Kommunikationsgesichtspunkten betrachtet werden. Die andere Herausforderung ist natürlich, dass in so einem System trotzdem eine kohärente Schwingung entstehen sollte, also braucht es für bestimmte Abläufe einen Trigger, ein anregendes Element, das diese Gesamtschwingung eben mit der entsprechenden Frequenz erzeugt.

**Einen Taktgeber?**

Ja, einen Taktgeber. Und da stellt sich natürlich wiederum die Frage, wie denn die Beziehung definiert wird zwischen dem Element, das diese Taktgebungsfunktion hat, und den

Elementen, die den Takt empfangen und in diesem Takt schwingen und arbeiten sollen. Da sind natürlich emotionale Bewegungen und Konflikte vorprogrammiert. Insofern haben wir gelernt, dass es wichtig ist, auch dieses Thema zu bearbeiten und explizit zu machen, damit die Konflikte zumindest transparent sind und wir damit umgehen können.

Dieser Bearbeitungsprozess hat mehrere Dimensionen: Auf der einen Seite kann man ganz einfach sagen, Taktgeben ist eine vergleichbare Aufgabe wie das Erzeugen von Tönen. Jeder in diesem Ensemble hat eine bestimmte Rolle, und das Verhältnis zwischen den Rollen definieren wir als symmetrisch, obwohl das eine Paradoxie ist. Nach meiner Erfahrung hält sich die reale soziale Situation aber nicht ohne Weiteres an diese Definition. Ich neige sehr dazu zu versuchen, in einem sozialen System das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Rollenidentität und die persönliche Identität zwei unterschiedliche Dinge sind, die sich natürlich überlappen, die man aber als Konstrukt getrennt halten kann. Meiner Erfahrung nach ist es leichter, mit Rollenkonflikten umzugehen als mit überlagerten persönlichen Konflikten. Bei getrennter Bearbeitung lassen sich die Rollenkonflikte durchaus sachorientiert und besser entscheiden und lösen, als wenn sie von persönlichen Konflikten überlagert werden. Derjenige, der die Taktgeberrolle spielen soll, muss daher erst mal eine Legitimation für diese Rolle erwerben, die er nicht hierarchisch empfängt, sondern die er aus einer gemeinsamen Vereinbarung über die Art der Taktgebung mit den Empfängern dieses Taktsignals entwickelt. So kann dann schließlich doch eine stabile Symmetrie entstehen und die eben angesprochene Paradoxie aufgelöst werden.

**Also auch noch mal eine Art Aushandlungsprozess?**

Das ist ein intensiver Aushandlungsprozess, der aber eben leichter zu führen ist, weil er zunächst gewissermaßen von realen Personen entkoppelt ist. Er bezieht sich eindeutig auf die sachliche Seite dieses Systems und nicht auf die natürlich immer involvierte soziale Seite. Wenn auf der Basis dieses Aushandlungsprozesses ein Konsens entsteht, wie das System eigentlich schwingen sollte, ist es relativ einfach, zu folgern, wie man mit Abweichungen umgeht. Ein Rollenträger, der vorher im Konsens vereinbart hat, dass eine bestimmte Frequenz vom Taktgeber vorgegeben wird, ist dafür verantwortlich, keine Überraschungen für das System zu verursachen, indem er bei auftauchenden Schwierigkeiten rechtzeitig darauf hinweist, dass er außer

Takt geraten könnte. Damit versetzt er die Gruppe, in der die Vereinbarung getroffen wurde, in die Lage, gemeinsam darüber nachdenken zu können, wie sie dieses Problem für das Gesamtsystem lösen kann. Erkennt er die entstehende Abweichung nicht, muss der Taktgeber ihn darauf hinweisen und ggf. die Gesamtgruppe aktivieren. Z. B. könnten Ressourcen verlagert werden, um schnellere Bewegung zu ermöglichen, oder unterschiedliche Einzelschwingungen könnten durch Dämpfung des Gesamtsystems ausgeglichen werden damit der Takt eingehalten wird. Das ist sicher eine sehr technisch inspirierte Interpretation des Geschehens, aber ich glaube, dass sie durchaus hilfreich ist, weil man das Systemdenken aus der technischen Theorie von Systemen zielgruppenadäquat mitnutzt.

**Warum glauben Sie das?**

Ganz einfach: weil Komplexität nur durch entsprechende Komplexität zu absorbieren ist. Ich erweitere natürlich den Lösungsraum, wenn ich zusätzliche Perspektiven generiere. Norbert Wiener ist ja zu seinem Ansatz der Kybernetik gerade deswegen gekommen, weil er sie als Metawissenschaft gesehen und etabliert hat und stark darauf bedacht war, die unterschiedlichen Wissenschaftszweige auf ihren Beitrag zu dieser Abstraktion für die Metaebene immer wieder zu hinterfragen. Mein persönliches Erleben ist, dass wir noch sehr stark in getrennten Denkwelten leben, also die Sozialwissenschaften doch noch immer sehr geschlossenen sozialwissenschaftlich argumentieren, ohne den intensiveren Blick auf die technische Seite und umgekehrt. Es ist sicherlich nützlich, wenn der Blick eben deutlich breiter wird und wir viel mehr miteinander reden, um unterschiedliche Methoden und Denkweisen auszutauschen.

**Wäre fast schon ein schönes Schlusswort, aber vielleicht können wir noch auf die Umsetzung der eben skizzierten Organisationsprinzipien zu sprechen kommen. Das stelle ich mir sehr zeitaufwendig vor. Man muss sehr viel mit allen Beteiligten sprechen und ein gemeinsames Verständnis schaffen. Was sind aus Ihrer Erfahrung die ersten Schritte, die zu gehen sind?**

Sie sprechen jetzt natürlich einen entscheidenden Aspekt an. Wir waren ja gerade stehen geblieben bei dem Thema der Ausrichtung, also der Taktfrequenz und den passenden Schwingungsmustern in dem System. Aber sich auf eine Taktfrequenz zu einigen, setzt natürlich voraus, dass es vorher auch eine gemeinsame Sicht auf den Sinn des Unternehmens oder – etwas spöttisch im Doppelsinn des Wortes – die Performance gibt, und das ist der für mich springende

Punkt. Wir brauchen Prozesse, die es allen Mitspielern in diesem System erlauben, die Sinnfrage zu teilen. Das setzt voraus, dass man sie vorher diskutieren kann, dass man sich einbringen kann und dass man verstehen kann, wie die Denkart der anderen ist und was die Ausrichtung, der Zweck, das Ziel, die Vision für dieses Unternehmen oder – bleiben wir ruhig bei dem Begriff – für dieses System ist. Der Ausgangspunkt des Gesamtprozesses ist, mit allen in den Aushandlungsprozess darüber einzusteigen, was wir eigentlich wollen und vor allen Dingen warum wir es wollen, also wo der Sinn liegt. Erst wenn da ein vernünftiges Fundament mit ausreichender Stabilität gelegt ist, kann es überhaupt zu einer sinnvollen Aktion und zu einer vernünftigen Nutzung des Prinzips der Subsidiarität kommen. Denn Subsidiarität setzt ja voraus, dass sich alle Beteiligten ihrer doppelten Verantwortung bewusst sind, nämlich sich selbst einordnen zu können in das Gesamtsystem und dann auch die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass der eigene Verantwortungsbereich die Performance bekommt, die das Gesamtsystem erwartet und benötigt, um erfolgreich zu sein.

**Diese gemeinsame Zielfindung erfordert wahrscheinlich viel Zeit. Ist es nicht auch sehr ungewohnt für den ein oder anderen, sich die hierfür nötige Zeit zu nehmen oder diese Zeit zugestanden zu bekommen?**

Ziele, so möchte ich es definieren, markieren Meilensteine auf einem Weg, dem Weg nämlich vom Status quo zur langfristigen, herausfordernden, spannenden Realisierung des Zukunftsentwurfs, und in diesem Sprachgebrauch ist Strategie für mich wiederum die Beschreibung des Weges zur Realisierung eines mutigen Zukunftsentwurfs.

Es kann durchaus sein, dass es ungewohnt ist, viel Zeit in einen Abgleich dieses Zukunftsentwurfs, der Wegbeschreibung, also den Strategieabgleich und die zu passierenden Meilensteine zu stecken. Aber meine Erfahrung ist, dass dies sehr gewünscht ist von denen, die sich gemeinsam auf den Weg machen. Insofern ist es einfach vernünftig, diese Zeit einzukalkulieren, einzuplanen und sie sich bzw. dem System zu gönnen.

**Wenn Verantwortung nach unten verlagert, subsidiär organisiert wird und der einzelne Mitarbeiter sehr viel mehr Freiräume zugestanden bekommt, was bedeutet das denn für das Management?**

Ich gebe an dieser Stelle zu, dass ich ein gewisses Problem mit dem Begriff des Managements habe. Also, ich tendiere dazu, von Führung zu sprechen und dann über die Auf-

gabe nachzudenken, die Führung in diesem Kontext zu erfüllen hat. Es liegt auf der Hand, dass die hier skizzierte Vorgehensweise bei Führungskräften eine Zustimmung zu partizipativer Führung erfordert und gleichzeitig eine Bejahung der Dualität von Verantwortung: Ich bin ein Teil des größeren Ganzen und leiste einen Beitrag dazu. Ich bin aber auch mitverantwortlich dafür, dass ein Zukunftsbild für das größere Ganze entsteht, und muss dementsprechend das, was ich in meiner kleineren subsidiären Funktionseinheit tue, in dieses Bild einpassen. Das Prinzip gilt aber natürlich, in einer hierarchischen Perspektive gesehen, in beiden Richtungen und erzeugt verschiedene weitere Anforderungen an Führung.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, Sinn zu transportieren, Grenzen und Möglichkeiten transparent und sich als Übermittler hinterfragbar zu machen. Sie müssen diesen Aushandlungsprozess auf der nächsten subsidiären Ebene weiterführen. Gleichzeitig muss eine Führungskraft natürlich auch in einer eher technokratischen Richtung unterwegs sein, um Dinge zu strukturieren, Zusammenhänge zu dekonstruieren und Prozesse zu gestalten. Sie sind auf einer Erkenntnisebene gefordert, die die Ethik ihres Handelns reflektieren muss, auf einer technologisch strukturellen Ebene und dann natürlich auf der Ebene eines Bewusstseins für den sozialen Kontext. Also ein Dreigestirn, um es plastisch zu machen: Bei jeder Führungskraft brauchen wir erstens eine Ausprägung des »Technokraten«, der dafür sorgt, dass geplant und methodisch strukturiert vorgegangen wird, zweitens eine Perspektive der Erkenntnis und der Reflexion der Ethik des Handelns und Nichthandelns und drittens die soziale Dimension, nämlich die Fähigkeit, mit den Menschen in diesem System, den Teilnehmern und dem ganzen Unternehmen auch adäquat zu kommunizieren und umzugehen. Alle drei Aspekte bedingen sich gegenseitig und müssen sich nicht zuletzt an der Frage messen, nutze ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten zur Manipulation oder um Menschen Entfaltungsraum zu geben und deren Engagement in einem Transformationsprozess zwischen Individuum, Gruppe, Unternehmung und Umwelt gelungen zusammenzuführen.

**Also eher anstatt eines klassischen Spezialisten, der aus einer Fachexpertise kommt, eine Art Allrounder.**

An den glaube ich nicht. Die Entwicklung aller drei Dimensionen sollte immer parallel gehen und zwar ganz unabhängig davon, auf welchem Aufgabenfeld man sich tum-

melt. Ich denke, dass dieses Modell grundsätzlich seine Berechtigung hat. Der Mensch wird erst dann »vollständig« und kann in einer ausreichenden Balance seiner Profession und seinen Vorstellungen nachgehen, wenn er immer versucht, alle drei Perspektiven in einer gewissen Gleichzeitigkeit zu verbinden, und deshalb ist das für mich ein ganz wesentliches Element von Führungskräfteentwicklung. Bei allem Respekt vor der fachlichen Kompetenz, die dringend notwendig ist und bei der jeder unterschiedliche Schwerpunkte haben muss, ist gleichzeitig darauf zu dringen, dass die Auseinandersetzung auf den anderen beiden Feldern immer mitläuft.

Wenn Sie zum Abschluss noch mal zurückdenken an den Weg, wie sich das Werk in Leipzig entwickelt hat, was waren denn die zeitaufwendigsten, die schwierigsten Momente in diesem Entwicklungsprozess? Vielleicht auch die für Sie überraschendsten, mit denen Sie gar nicht gerechnet hätten.

Die zweite Frage ist einfacher zu beantworten als die erste. Aus der Perspektive des Blicks in den Rückspiegel war es nicht schwierig, es fügte sich einfach alles. Fragen Sie mich nicht warum, es war alles sehr organisch und natürlich und hat sich einfach entwickelt.

**Überraschend einfach?**

Das war die Überraschung, ja. Ich gebe ohne Weiteres zu, dass ich nicht geglaubt habe, dass das so einfach gehen könnte, und ich habe vor allen Dingen nicht an die jetzt erreichte Ergebnisdimension geglaubt. Ich habe das eher aus der Perspektive gesehen, wir machen uns auf einen Weg, versuchen zu geben, was wir können, und mehr als wir können, können wir halt nicht. Dass das Ergebnis dann auch noch sehr ansehnlich ausgefallen ist, war für uns alle natürlich eine sehr schöne Überraschung.

Herr Claussen, zum Abschluss noch eine Frage zum Zusammenspiel von Theorie und Praxis. Welche Rolle würden Sie in Ihrer praktischen Arbeit denn der Theorie einräumen?

Ich halte es für unbedingt notwendig, sich selbst mit der Theorie zu beschäftigen, akzeptiere aber, dass der Druck der Ereignisse manchmal so groß ist, dass es Phasen gibt, in denen das nicht möglich ist. Dennoch: Die eigene Auseinandersetzung mit der Theorie ist durch nichts zu ersetzen, und es ist sinnvoll, immer wieder zu wechseln zwischen den beiden Ebenen von Theorie und Praxis. Theorie, die keine praktische Fundierung findet, wird immer blutleer bleiben, wenn nicht sogar folgenlos, und umgekehrt wird eine Praxis, die kein theoretisches Fundament

erarbeitet, unter ihren Möglichkeiten bleiben, bei komplexen Anforderungen den Anforderungen kaum gerecht werden und deshalb wahrscheinlich nicht nachhaltig sein. Es gibt sicher Zeitphasen, wo man sich etwas intensiver mit der jeweils anderen Seite beschäftigen kann. Das gilt aus meiner Sicht für beide Gruppen. Diejenigen, die sich zuerst mit der Theorie beschäftigen, meine ich, sollten immer mal wieder Ausflüge in die Praxis machen. Erleben ist durch nichts zu ersetzen. Und umgekehrt sollten diejenigen, die aus der Erlebenswelt der Praxis kommen, immer wieder in die Reflexionsphase eintreten und ihr Erleben der kritischen Prüfung und der Herausforderung durch andere Theorien aussetzen. Wieso »andere« Theorien? Irgendwo habe ich gerade in den letzten Tagen diesen schönen Satz gelesen, bei McGregor war es wohl: Das Insistieren auf der praktischen Erfahrung sei ja nichts anderes, als das Postulat, dass die praktische Erfahrung, die neue nicht zu diskutierende Theorie sei. Die Praktiker müssen es sich gefallen lassen, dass sie ihre Theorie auch der Herausforderung des Hinterfragens – und ggf. auch der Falsifikation – zu stellen haben.



Die Fotostrecke zum BMW Werk in diesem Heft zeigt, was in Leipzig nicht nur konzeptionell sondern auch architektonisch geleistet wurde.

**Rahmendaten des BMW Werks Leipzig**

Bauzeit 2002 bis 2004 • Start der Serienproduktion war planmäßig am 1. März 2005 (3er Limousine) • Derzeit vier Modelle: 3er Limousine, 1er Dreitürer, 1er Coupé, 1er Cabrio • Produktion bis zu circa 700 Fahrzeuge täglich • Auf dem Werksgelände arbeiten etwa 5400 Personen, davon 2600 direkt bei BMW, alle anderen bei Zulieferern und verschiedenen Dienstleistungs-Partnern • Das bisherige Investitionsvolumen beträgt über 1,2 Mrd. Euro (seit 2001)

Die wichtigsten Ziele von Anfang an:

- Signifikante Effizienzverbesserung gegenüber bestehenden Werken: Wurde erreicht.
- Fertigstellung des ersten Kundenfahrzeugs zum 1. 3. 2005: Wurde termingenaue erreicht; das Werk war darüber hinaus in der Lage, bereits ab Herbst 2004 über 4000 BMW 1er im Auftrag des Werkes Regensburg zu fertigen (sechs Monate früher als geplant).
- Geplante Kapazität von 650 Fahrzeugen pro Tag bei hoher Flexibilität nach oben und unten: Wurde termingetreu erreicht, heute circa 700 Einheiten (unter Nutzung der Flexibilitäts Optionen wie z. B. längere Schichten etc.).