

IN JEDEM

ERNST WEICHSELBAUM

UNTERNEHMEN

STECKT EIN

BESSERES

ZEITORIENTIERTE

BETRIEBSWIRTSCHAFT MIT DEM

WEICHSELBAUM-SYSTEM

Pflichting bei
Vahlen



Über den Autor

**Ernst Weichselbaum sagt gerne: „Mein Lebenslauf ist ganz einfach. Ich bin auf die Schule gegangen, dann habe ich studiert, dann war ich bei Bene, und dann habe ich mich 1994 selbstständig gemacht. Das war´s.“
Ganz so einfach ist es natürlich nicht.**

Ernst Weichselbaum wurde 1944 in Zittau/Mähren geboren. Beide Elternteile waren in gestaltenden Berufen tätig: die Mutter als Schneiderin, der Vater als Tischlermeister. Der Schulweg führte über Volksschule, Gymnasium und Matura als Holztechniker zum Architekturstudium an der TU Wien. 1966 unterbrach er das Studium nach dem 2. Semester – „für ein bis zwei Jahre“. Aus dieser Unterbrechung wurde eine 28-jährige Anstellung bei dem österreichischen Büromöbelunternehmen Bene. Dort arbeitete er zunächst als Holztechniker. Die Entwicklung dieses Unternehmens bis in die 1990er-Jahre hinein gestaltete Weichselbaum maßgeblich mit. Zum Glück hatte er, wie er selbst sagt, „ausreichend zu wenig Wissen“ über die Betriebswirtschaft, um unvoreingenommen, mit Phantasie sowie durch Versuch und Irrtum, gemeinsam mit Kollegen eine attraktive Alternative zur klassischen Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln.

Diese Notwendigkeit dazu wurde ihm klar, als er einem ortsansässigen Sparkassendirektor empfehlen musste, den Weltspartag zu verschieben, da die Produktion der bestellten Einrichtung bei optimaler Fertigungssteuerung nicht rechtzeitig fertig werden würde. Bei der Entwicklung seines Modells war Weichselbaum die Einfachheit, die Wirkung auf die Menschen und die Anwendung des *Hausverstands* von zentraler Bedeutung. Ergebnisse seiner Arbeit bei Bene waren kurze und konstante Lieferzeit; die Entwicklung der flexiblen Arbeitszeit; die Entwicklung eines partizipativen, ergebnisorientierten Entlohnungsmodells; das Drei-Ebenen-Modell als Ersatz für klassische Hierarchie; permanente Gewinnkontrolle statt Bilanzanalyse im Nachhinein.



Diese Alternative bewährte sich. Nach einigen Jahren wurde Weichselbaum Geschäftsführer bei Bene mit den Verantwortungsbereichen Produktion, Logistik, Fertigung, Produktentwicklung und Organisation. *„Letztendlich glaube ich, dass ich doch Architekt geworden bin“,* meint er. *„Meine Gebäude sind jedoch die Prozesse, die das Zusammenarbeiten von Personen und Personengruppen viabler machen; mein Mörtel ist, so gesehen, die Nahtstellenvereinbarung.“*

In seiner Beratungsarbeit verzichtet Weichselbaum auf jede Analyse des Ist-Zustandes, denn er sagt: *„Aus der Sicht des Bisherigen ist das Neue immer falsch“.* Statt der Frage: *„Geht es nicht besser?“* stellt er lieber die Frage: *„Geht es nicht anders viel besser?“* In den fast drei Jahrzehnten seiner Selbstständigkeit nach seiner Tätigkeit als Geschäftsführer bei Bene hat Ernst Weichselbaum rund 120 Unternehmen beraten. Seine Kunden gewann er dabei stets über Empfehlungen. Seine Arbeit wurde mehrfach mit dem von der österreichischen Wirtschaftskammer verliehenen Constantinus Award ausgezeichnet.



Zu jenen, die Weichselbaums Arbeit beeinflussten, zählt der Wiener Physiker, Kybernetiker und Philosoph Heinz von Foerster. Ihm begegnete Ernst Weichselbaum erstmals 1992 beim Chaos-Kongress in München. Von Foerster saß in der ersten Reihe, als Weichselbaum hier über das Organisationsmodell bei Bene sprach. „Von Foerster sagte: ‚Das ist ja reiner Konstruktivismus – ich hab ja gar nicht gewusst, dass Konstruktivismus etwas Praktisches ist!‘ Wir sind dann beide mit dem Zug nach Hause gefahren und haben mit einer zerbeulten Coladose Fußball gespielt. Wir haben uns gleich gemocht.“ Und: „Ganz bestimmte Gespräche mit Heinz von Foerster, mit Ernst von Glasersfeld, aber auch mit meiner Mutter und anderen haben mich zutiefst geprägt und die Überzeugung in mir gestärkt, dass Gültigkeit immer zeit-, orts- und situationsbezogen ist.“

„Der Mensch ist das Tagebuch seiner Begegnungen. Mit Heinz von Foerster und Ernst von Glasersfeld verbindet mich als ‚Heimatvertriebener‘ das gleiche Jugendschicksal: Innerhalb kurzer Zeit lebten wir an verschiedenen Orten und lernten die Welt aus verschiedenen Blickwinkeln kennen. Dieses Schicksal half uns, neue Perspektiven als

etwas Alltägliches zu empfinden. Wenn man die Welt nur aus einer Richtung wahrnimmt, hält man alle anderen Sichtweisen oft für falsch. Die Konsequenz daraus ist, dass jenseits der jeweiligen Grenzen immer die Bösen und Blöden wohnen, was für mich eine gefährliche und unmenschliche Lebensanschauung ist.“ Während von Glasersfeld und von Foerster Theorien zum Radikalen Konstruktivismus entwickelten, war der Zugang von Ernst Weichselbaum ein zuallererst kaufmännisch-unternehmerischer.

Ernst Weichselbaum sagt: „Ich bin voller Optimismus für Europa. Ich bin überzeugt: Die nächste Generation des Denkens darüber, wie wir miteinander umgehen, die nächste Generation der Betriebswirtschaft, das wird in Europa geboren. Der nächste Schritt dazu ist die Demokratisierung der Arbeitswelt. Wenn wir uns nicht die Schädel einschlagen, dann muss dabei etwas herauskommen. Eher kommt diese Innovation von den Mittelständlern, den KMUs.“

Das Weichselbaum-System selbst strahlt den gleichen Optimismus aus. Man kann es durchaus als ein praktisches Manifest für die konsequentere Demokratisierung der Arbeitswelt verstehen. *„Ich bin der Überzeugung, dass wir bei der Demokratisierung auf einem guten Weg sind und Fortschritte machen“,* sagt Ernst Weichselbaum. *„Demokratie ist ja nicht die Abstraktion, also die ‚Abstimmungsdemokratie‘. Sondern vor allem das gelebte demokratische Handeln selbst. Man könnte das auch die ‚Leistungsdemokratie‘ nennen. Ein Beispiel sind Familien- und Genderfragen: Da hat sich seit den 1970ern viel getan, auch wenn noch lang nicht alles gut ist. Die Arbeit außerhalb der Erwerbsarbeit ist ein weiteres Beispiel von vielen: von der freiwilligen Feuerwehr über die Flüchtlingshilfe hin zu Deutschkursen für Ausländer. Diese Fortschritte im gelebten Leben in unseren Demokratien stimmen mich positiv.“*

Zurzeit arbeitet Ernst Weichselbaum gemeinsam mit seiner Tochter Lena Weichselbaum daran, aus den in seiner Beratungsarbeit entstandenen Manuskripten, Aufzeichnungen und Dokumenten konservierungsfähige Essenzen, Werkzeuge und Lösungen für spezifische Unternehmensprobleme zu destillieren.

Ernst Weichselbaum lebt in Waidhofen an der Ybbs.
Mail: hallo@weichselbaum-system.com

Zeit-gemäßes Denken für das Wirtschaften im Hier & Jetzt

Ernst Weichselbaum ist ein Zeitreisender. Er ist aus der Zukunft zu uns gekommen, um uns zu zeigen, was sein kann. Er ermöglicht uns, zu denken, wie Organisationen und Arbeit künftig anders viel, viel besser sein werden. Sozusagen unglaublich viel besser! Weichselbaum ist ein Verführer in eine andere Welt der Arbeit und in eine bessere Welt organisationaler Wertschöpfung.

Die Konzepte des Ernst Weichselbaum, wie er sie in diesem kompakten Band darlegt, sind wie Steine. Sie ähneln jedoch nicht etwa Rohdiamanten. Eher schon sind sie wie geschliffene Kiesel: Jeder von uns kann sie zur Hand nehmen und gebrauchen. Sie sind lange und beständig geschliffen und immer weiter abgerundet worden. Damit sie nun, drei bis vier Jahrzehnte nach ihrer Entdeckung, wunderschön schmeichelnd in der Hand zu liegen vermögen. In unser aller Hände.

Dabei ist Ernst Weichselbaum in vielerlei Hinsicht Pionier gewesen. Bei einem österreichischen „Hidden Champion“, dem Büromöbelhersteller Bene, machte er 28 Jahre lang Karriere und war dort zuletzt Geschäftsführer. Hier entwickelte er über die Jahre hinweg die Prinzipien und Praktiken seines Systems, wandte sie an und verfeinerte sie. 1982 war Bene Pionier der „flexiblen Arbeitszeit“. Das Unternehmen war führend bei der Entwicklung und beim Betrieb des Konzepts der Fraktalen Fabrik. Ernst Weichselbaum entwickel-

te ein partizipatives, ergebnisorientiertes Entlohnungsmodell bei Bene, das Maßstäbe setzte. All diese Konzepte verschmolzen im Laufe der Jahre zu einer „Zeitorientierten Betriebswirtschaft“, einem System der Betriebsführung mit fixer, von der Auslastung unabhängiger Lieferzeit. Dieses System wurde als das „Wechselbaum-System“ auch über die Grenzen Österreichs hinweg bekannt.

Das Wechselbaum-System: Hundertfach bewährt

Dieses System lehrte Ernst Wechselbaum fortan in Seminaren, Trainings und Workshops innerhalb und außerhalb seines Unternehmens. Daniel T. Jones, Co-Autor des Weltbestsellers „Die zweite Revolution der Automobilindustrie“ wollte für eine Stunde bei Bene vorbeikommen – und blieb zwei Tage lang. Andere Pioniere zeitgemäßer Führung wie Ricardo Semler reisten nach Österreich, um ihre eigene Arbeit mit der dieses einzigartigen Pioniers der Unternehmensführung zu vergleichen.

Dann, 1994, mit 50 Jahren, entschloss sich Ernst Wechselbaum, als Berater fortan anderen Firmen auf die Sprünge zu helfen, hinein in eine wirksamere, effektivere Welt des Denkens und Handelns. Schnell etablierte er sich als das *enfant terrible* der österreichischen Beraterzunft. Seitdem hat er seine Konzepte in rund 120 Firmen systematisch zur Anwendung gebracht. *Mehr als hundertfach bewährt!* – ein derartiger Slogan wäre im Zusammenhang mit dem Wechselbaum-System also keinesfalls übertrieben. „*Ohne das Wechselbaum-System würde es uns nicht mehr geben*“ bekennen nicht wenige Unternehmer, mit denen der Meister zusammengearbeitet hat. Fast alle Wechselbaum-Klienten sind nach Einführung seines Systems nicht nur deutlich rentabler geworden, sondern sie waren auch in der Lage, dramatisch zu wachsen.

Der Deming Österreichs

Im Laufe der Jahrzehnte wurden Ernst Wechselbaum und seine Arbeit mit vielen Begriffen in Verbindung gebracht. Natürlich mit Supply Chain Management, mit Lean, mit praktischem Konstruktivismus und der Fraktalen Fabrik. Leider bislang, aus meiner Sicht, zu selten mit „moderner BWL“ und „modernistischer Unternehmensführung“. Immerhin wurde Wechselbaum mit Titeln wie „Rockstar der Fraktalen Organisation“ bedacht. Zu Recht.

Denn in der Domäne der Unternehmensführung bzw. der Betriebswirtschaft sucht die Arbeit Ernst Weichselbaums ihresgleichen. Vermutlich ist das Weichselbaum'sche Werk, im Hinblick auf Charakter, Originalität und Wirkmächtigkeit in der Praxis am ehesten mit dem des Amerikaners W. Edwards Deming vergleichbar. Die Parallelen zwischen der Wirkweise Weichselbaums und derer Demings (1900-1993) sind im Grunde genommen sogar frappierend. Beide agierten lange abseits vom Applaus des Mainstreams, weitgehend unbeachtet von Moden und akademischer Lehre. Beide erlangten ihren Einfluss zunächst vor allem in der betrieblichen Praxis: Der eine transformierte den industriellen Mittelstand im deutschsprachigen Raum, der andere die japanische Industrie, einschließlich Toyotas und des Toyota Production Systems. Deming kann als Pionier der Komplexitätsrobusten, industriellen Großserien-Fertigung gesehen werden. Was nun Deming für die Massenfertigung leistete und was später als „Lean“ internationalen Durchbruch erlangte, das hat Ernst Weichselbaum für die Arten von Produktion vollbracht, die oft als „Serienfertigung“ oder als „Einzelfertigung“ bezeichnet werden. Weichselbaums besondere Liebe galt dabei dem Mittelstand, wobei er auch große Unternehmen wie Palfinger beraten und beeinflusst hat.

Beide, Deming und Weichselbaum, eint der Wortwitz. Die Schlagfertigkeit. Der zuweilen scharfzüngige Humor. Der Mut zur Begriffsneuschöpfung. Die Liebe zum Aphorismus. Beide scheuten sich nie, einen ganz eigenen Stil zu pflegen: in der Beratung, in ihren Seminaren wie auch auf öffentlichen Veranstaltungen. Ernst Weichselbaum hat einfach stets sein eigenes Ding gemacht. Hat getan, was funktioniert. Und stets dazugelernt. Al- leine das nötig mir Respekt ab!

Zur Bedeutung des Faktors Zeit in der Arbeit des Ernst Weichselbaum

Wie ein roter Faden zieht sich der Gedanke der Zeit durch dieses Buch. Der Zeitbegriff, die Bedeutung von Zeit für Arbeit und Wertschöpfung ist wohl das, was das Weichselbaum-System im Innersten zusammenhält. Herausgefunden hat er das alles, so sagt er, „*durch Beobachtung und mit Hausverstand*“. Aber auch praktische Theorie, wie der von-Foerstersche Konstruktivismus, die Kybernetik und die Systemtheorie, haben ihn geprägt. Und nicht zuletzt ein tief-sitzender, beharrlicher Humanismus, der sich seiner politischen Di-

mension durchaus bewusst ist: „Die Wirtschaft ist zu einer Kapitalverdichtungsmaschine verkommen“ sagt Ernst Weichselbaum. „Wir müssen die realen Unternehmensgestalter aus den Denkkäfigen befreien. Dieses Buch ist eine der Möglichkeiten, diese gewohnten Denkmuster mittels Provokationen durch andere Denkmuster abzulösen.“ Nicht zufällig nutzte Ernst Weichselbaum den Begriff des „Denkwerkzeugs“ bereits in den frühen 90er-Jahren.

Bleibt für den Leser vielleicht die Frage offen, warum es eigentlich erst jetzt ein Buch zum Weichselbaum-System gibt – wo doch die Wurzeln des Modells in den 1980er-Jahren liegen. Auf diese Frage gibt es viele mögliche Antworten. Eine Antwortvariante, die Ernst Weichselbaum selbst gerne nutzt, ist: „Ich war zu beschäftigt: mit meinen Kunden, den Anwendern! Mir hat die Arbeit in Unternehmen immer mehr Spaß gemacht“. Und da ist sicher etwas dran. Wahr ist aber auch, dass sich die Arbeit des Ernst Weichselbaum wegen ihres hohen Verdichtungsgrads der Aufarbeitung in langen Textformen und epischem Storytelling weitgehend entzieht. Insofern ist es höchste Zeit, dass diese gleichzeitig reichlich praxiserprobten wie auch immer noch revolutionären Ansätze jetzt in Buchform einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Mehr als 90 starke Leitsätze. Vier Abschnitte. Keine Vorschriften

Die Leitsätze des Ernst Weichselbaum sind im Laufe der Jahre auf das Mindeste reduziert worden. Kompakt. **Zu Essenzen verdichtet. Auf Wirksamkeit getrimmt, nicht auf Effekt.** Wenn Ernst Weichselbaum besonders stolz auf einen seiner Leitsätze ist, dann sagt er Dinge wie: „Da ist kein Wort zu viel!“ Und um solcherlei hoch-präzise, knappe Kernsätze des Weichselbaum-Oeuvres herum ist dieses Buch gebaut.

Die Leitsätze zum Weichselbaum-System bilden das Gerüst dieses Buchs. Zusätzlich haben wir eine Textform gewählt, die dem gesprochenen Wort des Meisters möglichst nahekommt. Ohne überflüssige Schnörkel. Ohne Ergänzungen. Ohne großes Storytelling, jenseits der kurzen, andeutenden Erwähnung oder der Metapher. Der aufregende Prozess des Entpackens und Entdeckens des Inhalts bleibt so den LeserInnen dieses Bandes überlassen.

Dieses Buch macht keine Vorschriften. Seine vier Hauptabschnitte sind dazu gedacht, Leserinnen und Leser vom Hirn und Herz zur Hand zu geleiten:

- Der erste Abschnitt (*Grundgedanken*) legt die Grundlagen des Wechselbaum-Systems dar.
- Der zweite Abschnitt (*Theorie & Praxis der Nahtstellenorganisation*) erläutert Kernkonzepte der Zeitorientierten Unternehmensführung.
- Der dritte Abschnitt (*Zum Beispiel so!*) zeigt einige konkrete, ausgewählte Ausprägungen der Realisierung in der Praxis auf.
- Der vierte Abschnitt (*Anregungen für Woller aller Art*) enthält Konzepte für die Praxis der Organisationsgestaltung.

Die im Abschnitt *Zum Beispiel so!* beschriebenen Lösungen erheben dabei nicht den Anspruch, der Stein der Weisen zu sein. „*Anderes ist selbstverständlich denkbar*“, sagt Ernst Wechselbaum. Und: „*Es kann auch anders gehen.*“ Sicher ist jedoch: **Die mengenorientierte Betriebswirtschaft hat ausgedient. Sie ist philosophisch, moralisch und praktisch ausgereizt, ausgelagert, bankrott.** Die gute Nachricht: Die Alternative existiert bereits – und das schon seit Jahrzehnten! Die Zukunft hat sich schon bewährt.

Lesarten: Tipps fürs Flanieren in diesem Buch

Jeder der gut 90 kleinen Abschnitte oder Vignetten des Buchs nimmt eine einzelne Seite oder Doppelseite ein. Alle beginnen mit einem Leitsatz, einer Essenz von Ernst Wechselbaum. **Jeder einzelne Leitsatz lädt, so meinen wir, in besonderer Art und Weise dazu ein, sich die Natur und Funktionsweise des Wechselbaum-Systems zu erschließen.** Die begleitenden, kurzen Texte dienen dazu, die Leitsätze zu erläutern, zu ergänzen und zu illustrieren. Alle Vignetten sind in sich abgeschlossen. Hin- und herblättern ist ausdrücklich erlaubt und schadet dem Verständnis nicht – im Gegenteil.

Wer die kleinen Abschnitte in der Reihenfolge liest, in der wir sie angeordnet haben, folgt einer gedanklichen Linie, die wir für gut und brauchbar halten. Wer es aber bevorzugt, beim Lesen der eigenen Intuition zu folgen, wird andere, eigene Linien und Zusammen-

hänge entdecken. **Ein Glossar im Anhang dient dazu, jede beliebige Lesereihenfolge zu ermöglichen:** Es vereint die wichtigsten Weichselbaum-Begriffe (im Buchtext *kursiv* gedruckt) und ihre Definitionen. So ist jede Art des Flanierens und des Springens im Text möglich!

Noch eine Anmerkung: Wir bemühen uns in diesem Band um eine diskriminierungsfreie und zugleich gut lesbare Sprache. Im Folgenden wird gegendert, aber nicht konsequent.

Eines habe ich zudem in der Zusammenarbeit mit Ernst Weichselbaum an diesem Werk gelernt: Die Arbeit an den Systemen der Arbeit wird niemals langweilig! Und sie ist der vielleicht wirksamste Weg, die Zukunft nach unseren Vorstellungen zu gestalten. Dafür müssen wir nur den Schneid haben, gemeinsam das deutlich Bessere anzustreben.

Dieses Buch macht Zukunft.
Ich wünsche eine gute Lektüre!

Niels Pfläging, im Juni 2020