

Ulrich Sailer



Management

Komplexität verstehen:
Systemisches Denken, Business Modeling,
Handlungsfelder nachhaltigen Erfolgs

Das Kompendium für Führungskräfte

eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Einleitung

Erstes Beispiel. Die Zeit wird knapp. Es ist Spätsommer und der Vorstand eines deutschen Automobilherstellers hat aufgrund des Konjunkturreinbruchs entschieden, die Investitionen im laufenden Jahr drastisch zu kürzen. Sämtliche Investitionen ab einem Volumen von 50.000 Euro, die vor einem Jahr ins Budget eingestellt wurden und bereits freigegeben waren, werden nun von einem eilig einberufenen Investitionsgremium nochmals überprüft. Das Gremium tagt jeden Montagnachmittag und ist mit Managern bis unterhalb der Vorstandsebene hochrangig besetzt. Die Verantwortlichen aus den Fachabteilungen haben maximal zehn Minuten Zeit, das Management in ihrer Präsentation von der Notwendigkeit der Investition zu überzeugen. Die anschließende Diskussion ist ebenfalls auf zehn Minuten begrenzt. Dann folgt die Entscheidung und der nächste Investitionsantrag wird bearbeitet.

Man kann gut nachvollziehen, wie sich der Mitarbeiter fühlt, der mit seiner Investition vor das Gremium tritt. Die Nacht davor wird noch an der Präsentation gefeilt und der Vortrag wiederholt geübt. Eine falsche Bemerkung, eine ungeschickte Begründung... und schon kann die Investition abgelehnt werden. Dass das Gremium den Sachverhalt zumeist nur oberflächlich kennt, ist der Masse der Investitionsanträge und dem Zeitdruck geschuldet.

Kaum jemand wird behaupten, dass die Entscheidungen auf Basis aller Konsequenzen durchdacht und die Argumente sachgerecht abgewogen wurden. Dafür ist keine Zeit, in der Krise zählen Entscheidungsstärke und Schnelligkeit. Die Alternativen, alle Investitionen abzulehnen oder alle wie ursprünglich geplant zuzulassen, wären sicherlich noch schlechter. Man muss Manns genug sein und in solchen Zeiten einfach in Kauf nehmen, dass die Entscheidungen nicht immer richtig sind oder dass man einzelnen Mitarbeitern nicht gerecht wird. Das bringt die Aufgabe eines Managers einfach mit sich! – Aber stimmt das tatsächlich?

Kann man solch ein Verhalten durch eine Krise rechtfertigen? Dem Unternehmen werden durch unüberlegte Entscheidungen möglicherweise gravierende Schäden zugefügt. Auch die Mitarbeiter werden sich zukünftig »zu wehren« wissen. Man wird beispielsweise die Investitionen immer schnellstmöglich durchführen, sobald sie freigegeben werden. Was man hat, das hat man. Oder man splittet Investitionen, so dass das Investitionsvolumen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle des Vorstands bleibt. Oder aber man setzt viel Zeit und Ressourcen für Lobbyarbeit und für die Erstellung einer perfekten und überzeugenden Präsentation ein. Die Mitarbeiter sind dann im großen Umfang damit beschäftigt, die Entscheidungsträger zu überzeugen. Das Unternehmen ist quasi mit sich selbst schon genug beschäftigt. Hierdurch wird aber *kein* Kunde zufriedengestellt.

Muss man mit solchen Situationen einfach leben? Könnten nicht andere, bessere Entscheidungen getroffen werden? Läuft hier etwas schief? Viele werden derartige Fälle kennen. Diese gibt es aber nicht nur in großen Unternehmen, wir finden sie auch im Mittelstand.

Zweites Beispiel. Ein Traditionsunternehmen ist in seinem angestammten Geschäftsfeld nach wie vor führend, doch haben sich die Kundenbedürfnisse, die technischen Möglichkeiten und der gesellschaftliche Wandel dermaßen ausgewirkt, dass dort – wenn überhaupt – nur noch geringe Margen erzielt werden können. Der Erfolg des Unternehmens in der

Vergangenheit macht es schwer, flexibel auf diese Veränderungen zu reagieren. Viele Mitarbeiter sind nur bereit auf Veränderungen einzugehen, wenn diese nicht wirklich spürbar sind oder wenn man für entstehende Nachteile entschädigt wird. In den letzten Jahrzehnten wurde die Veränderungsbereitschaft schließlich niemals eingefordert. Und die Geschäftsführung hat die zunehmend kritische Lage nie unternehmensöffentlich eingestanden. Dies würde möglicherweise als Eingeständnis ihrer eigenen Unfähigkeit interpretiert. Wer wird schon zugestehen, nur den Schönwetterflug meistern zu können? Basierend auf dem jahrelangen Erfolg, strahlt das Top-Management weiterhin Souveränität und Stolz aus.

Einige wenige, junge Geschäftsfelder sollen den sukzessiven Niedergang des traditionellen Geschäfts kompensieren. Die Erwartungshaltung und der Druck auf die jungen Geschäftsfelder steigen mit zunehmendem Misserfolg im angestammten Geschäft. Das Top-Management kennt sich mit den neuen Märkten weniger gut aus als mit dem Kerngeschäft, aus dem es selber stammt. Es bestehen auch noch keine Erfahrungswerte, welche Renditen in den neuen Märkten erzielt werden können. Im Kerngeschäft, in dem man zuhause ist und mit dessen Bereichs- und Abteilungsleitern man auf viele gemeinsame erfolgreiche Jahre zurückblicken kann, weiß man sehr genau, was in den Märkten möglich oder eben nicht möglich ist.

Der Ergebnisdruck der Unternehmensgruppe wirkt sich auch direkt auf die jungen Geschäftsfelder aus. Für das Management der jungen Geschäftsfelder ist dies eine völlig neue Situation. Bisher sollten sie investieren und wachsen, nun müssen sie plötzlich rentabel sein. Infolgedessen werden weitere Investitionen zum Ausbau der Geschäftsfelder unterlassen. Viele der jungen und innovativen Mitarbeiter, die sich vor allem mit den jungen Geschäftsfeldern, weniger mit dem Stammhaus verbunden fühlen, sind enttäuscht, da sie zum weiteren Aufbau und Wachstum des Unternehmens nicht beitragen können. Sie hatten sich als Pioniere beim Erschließen eines neuen Marktes gesehen. Dies war die Basis ihres kulturellen Selbstverständnisses. Gute Mitarbeiter schauen sich daher vermehrt nach Alternativen um und wechseln zu Wettbewerbern, die weiterhin das Wachstum forcieren.

Warum tut man sich im Management oftmals so schwer?

Es wäre nun einfach, in den beiden Beispielen jeweils das Top-Management zu kritisieren: hätte sich der Konzern halt besser auf mögliche Krisen eingestellt und Notfallpläne in der Schublade. Schließlich sollte ja jedes Unternehmen Risikomanagement betreiben. Auch in dem zweiten Beispiel könnte man dem Management leichtfertig Ratschläge geben. Fokussiert euch auf das, mit dem ihr zukünftig Geld verdient und nicht auf das, mit dem ihr früher Geld verdient habt. Wenn ihr für das Alte keine Ideen habt, bestraft deshalb nicht das Neue...

Auch wenn die Argumente einleuchtend erscheinen und viele Klischees erfüllen: das kurzfristig agierende Management im Konzern und Mittelständler, die sich mit dem Wandel schwer tun – so einfach ist es nicht. Unternehmen erfolgreich zu führen, ist eine äußerst komplexe Aufgabe, geprägt von Unsicherheiten, unvollständigen oder gar widersprüchlichen Informationen und vagen Prognosen. Die oftmals fast schon reflexhafte Suche nach dem Schuldigen und die scheinbar so naheliegenden Vorschläge, wie man es besser machen kann, führen nur selten zum Erfolg. Wie sollte man mit den zwei einführenden Beispielen also umgehen? – Der Leser braucht nun etwas Geduld, da wir erst im Kapitel 10.4.3 hierauf zurückkommen. Wir verfügen dann aber über das notwendige Wissen zum Umgang mit komplexen Problemen, auf denen die Lösungsansätze aufbauen.

Die Schwierigkeit liegt also in der Komplexität. Einseitige und kurzfristig wirkende Entscheidungen verhindern nachhaltigen Erfolg. Ein Unternehmen ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn die Entscheidungen die komplexe Ausgangslage angemessen berücksich-

tigen. Scheinbar brauchen wir also nur ausreichende Informationen, um trotz Komplexität richtige Entscheidungen zu treffen. Die immense Informationsflut, der wir heute alle ausgesetzt sind, führt aber nicht zwangsläufig dazu, dass wir über die wichtigen Dinge besser Bescheid wissen. Vielmehr zieht man sich, erschlagen vom enormen Umfang, der scheinbaren Strukturlosigkeit, der Widersprüchlichkeit und der Dynamik wieder zurück auf die Einzelperspektive. Die Hoffnung, dort sicheren Boden im Rahmen eines linearen Denkens zu finden, ist, wie die Beispiele gezeigt haben, trügerisch. Management ist nicht möglich, wenn man sich auf Einzelperspektiven begrenzt. Entscheidend sind somit Auswahl und Verarbeitung der notwendigen Informationen.

»Ja, man scheut sich Vernetzung überhaupt zur Kenntnis zu nehmen und konzentriert sich lieber auf das Einzelne, das konkret Fassbare, statt auf übergeordnete Zusammenhänge und auf jene unsichtbaren Beziehungen zwischen den Dingen, die über das Einzelne hinausgehen.«¹ Dieser Aussage von Frederic Vester, einem der Pioniere des vernetzten Denkens, folgend, soll das vorliegende Buch einen Beitrag leisten, im Management den Blick vom Einzelnen auf das Übergeordnete zu lenken.

Was bezweckt dieses Buch?

Es soll dabei helfen, Ordnung zu schaffen, Methoden bekannt zu machen und traditionelle Ansichten im Management zu hinterfragen und dadurch möglicherweise zu ändern. Es soll eine *Ordnung* geschaffen werden, innerhalb deren sich das Management im Umgang mit Komplexität orientieren kann. Unternehmen funktionieren nicht wie Maschinen. Und auch das Umfeld des Unternehmens ist oftmals diffus, dynamisch und voller Überraschungen. Eine Ordnung, nicht im Sinne eines Schaltplans, sondern in Form eines grundlegenden Verständnisses für das Vorgehen, für das Machbare und für die Grenzen, für die Methoden und die Zusammenhänge in komplexen Systemen, soll gegeben werden.

Viele *Methoden*, die wir heute nutzen, unterliegen eher einem mechanistischen Verständnis. Es scheint eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen zu geben. Soziale Systeme funktionieren aber anders. Es werden daher verschiedene Methoden vorgestellt, die uns im Umgang mit komplexen Problemen helfen. Manche Methoden können unabhängig von der fachlichen Disziplin angewendet werden, also im Marketing, im Controlling, im Personalbereich oder sonstwo. Andere Methoden sind hingegen spezifisch für einzelne Funktionen, beziehen sich also etwa konkret auf die Unternehmensplanung oder auf die Organisationsstruktur.

Schließlich sollen auch traditionelle *Ansichten* im Management hinterfragt und eine alternative Sicht angeboten werden. Management wird hierbei vor allem unter dem Begriff der Nachhaltigkeit gesehen. Darunter verstehen wir eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens, die Akzeptanz der Komplexität von Unternehmen und Umwelt und damit auch eine Integration von ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens und des Managements.

Dieses Buch unterstützt den praktisch tätigen Manager dabei, die eigenen Ansichten zum Management zu reflektieren, seine Methodenkompetenz zu erweitern und Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Da es Management nicht nur in Unternehmen, sondern in jeder zielgerichteten Organisation gibt, stellt dieses Buch auch für Verantwortliche in staatlichen, sozialen und sonstigen Organisationen eine interessante Alternative zur tradierten Steuerung dar. Junge Mitarbeiter, die am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen sowie

1 Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 7. Auflage, München 2008, S. 16.

Studierende der Betriebswirtschaftslehre werden gleichfalls Wichtiges für sich und ihren Beruf kennen lernen. Dieses unterscheidet sich stark von dem, was in den meisten betriebswirtschaftlichen Studiengängen und in vielen Managementkursen gelehrt wird. Gerade junge Nachwuchskräfte können aufgrund der Unmenge an Informationen, Meinungen, Empfehlungen und scheinbar unverzichtbaren Ratschläge zum Management fast schon verzweifeln. All das, was für das Management angeblich notwendig ist, lässt sich nicht überblicken und noch weniger bewerten. Wenn man aber eh nicht weiß, was gutes Management auszeichnet, scheint der Verzicht auf dieses Wissen erträglich zu sein.

Mit diesem Buch soll nicht noch ein weiterer Ratgeber nachgeschoben werden. Vielmehr soll es dem Leser ermöglicht werden, Management so zu verstehen, damit er autonom über die eigene Vorstellung von Management, über die eigene Arbeitsweise, über die Einstellung zu seiner Arbeit und über die verwendeten Methoden entscheiden kann. Bildlich gesprochen ist ein Manager nicht derjenige, der im reißenden Fluss treibt und es gerade so schafft, den Kopf meistens über Wasser zu halten. Vielmehr ist es derjenige, der fast schon spielerisch im Kajak, mit Wissen und Können ausgestattet, die Flussschnellen bezwingt. Dabei ist die erfolgreiche Führung von Organisationen bzw. Unternehmen keine leicht zu lernende Disziplin, aber vieles ist erlernbar.

Das Conant-Ashby-Theorem besagt, dass die Ergebnisse des Managements nicht besser sein können als das Modell, auf dem es aufbaut. Finden also etwa bestimmte Informationen oder Beziehungen im Modell keine Berücksichtigung, werden sie anschließend auch nicht praktisch gelebt. Wir wollen deshalb eine umfassende, ganzheitliche Vorstellung des Managements einnehmen. Und genau diese erweiterte Betrachtung führt uns zwangsläufig zum Begriff der Nachhaltigkeit. Ein ganzheitliches Management ist zugleich auch ein nachhaltiges Management.

Teil A

Wie steht es um das Management?