

Die Reduktion von Komplexität – Hilfestellung für den Management-Alltag

Inhalt Seite

1. Herausforderungen an Manager von heute

- 1.1 Technologie und Produktzyklen
- 1.2 Die Zeit und der Radius
- 1.3 Ökologie und CSR

2. Was ist Komplexität eigentlich genau?

- 2.1 Die strukturelle Antwort
- 2.2 Die Sinnantwort
- 2.3 Die Führungsantwort
- 2.4 Die Selbststeuerungsantwort
- 2.5 Die personenbezogene Antwort
- 2.6 Die Visions- und Strategieantwort
- 2.7 Die Changeantwort

3. Resüme

Literatur

Die Autorin

Dr. Marion Keil, Dipl. Soziologin, ist systemische Change Beraterin und internationale Expertin für Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationsnetzwerken in Europa, Asien und Afrika. Mit ihrem Unternehmen synetz-international begleitet sie Unternehmen und soziale Organisationen bei strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungen, internationalen Führungskräfteentwicklungen, offshoring Prozessen, (virtuellen) Teamprozessen und Großgruppenmoderationen. Diversity Management sowie die Beratung von Human Resources Abteilungen gehören ebenfalls zu ihrem Portfolio.

Anschrift: Dr. Marion Keil, Heinrich Heine Weg 9, 5150 Rösraht, Tel.: 0049-(0)2205/919460, E-Mail: marion.keil@synetz-international.com, www.synetz-international.com synetz-international

Inhalt Seite

1.

Der Autor

PLZ???

Wir schlagen die Zeitung auf und werden fast erschlagen: Auf- und absteigende Aktiengewinne, Staatsverschuldung steigend, Bankenkrise, Bankenverstaatlichung, wenig Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen, Exporte erholen sich rapide, neue Kontrollorgane, Stützungskäufe, Insolvenzen, menschenverursachte Umweltkatastrophen, der demografische Wandel, die Verlagerung der Wirtschaftsaktivitäten der Welt nach Asien, Frauen in die Ausschikade, Vulkane legen den Flugverkehr lahm und vieles mehr. Vielleicht war es nie anders – oder ist unsere Welt und damit die des durchschnittlichen Managers tatsächlich so viel komplexer geworden?

Und je höher der Grad der Komplexität, desto größer der Wunsch nach einfachen Antworten – das zeigt uns die Flut der Ratgeber für Manager, die sogar in zehn Minuten Lösungen versprechen. Was können tatsächlich neue Zugänge und Möglichkeiten für Manager sein, vielleicht anders mit Komplexität umzugehen? Angemessen Komplexität zu reduzieren, und das Unternehmen oder die Einheit, die sie steuern sollen, dennoch überlebensfähig und profitabel zu führen?

1. Herausforderungen an Manager von heute

Was sind heute, im Jahr 2010, die Parameter, die das Management so anders haben werden lassen, obwohl die Grundherausforderung des Managers, nämlich angemessene Entscheidungen zu treffen, gleich geblieben ist? Wobei angemessen hier einmal heißen soll: dem Überleben, dem Wachstum und der Profitabilität des Unternehmens dienlich zu sein.

1.1 Technologie und Produktzyklen

Seien es die Informationstechnologie, web 2.0 oder alle anderen Produktzyklen, sie alle haben sich rapide beschleunigt. Die Handyindustrie ist ein Beispiel: Mit dem Blackberry setzte der Siegeszug der multifunktionalen mobilen Telefonie ein, die den anderen Handyherstellern schon schwer zu schaffen machte. Doch schon nimmt zunehmend das iPhone den Platz des Blackberry ein (FTD 1.7.2010). Oder die Beispiele Facebook und Twitter: Ganz neue Marketingformen ergeben sich, Informationen werden in Echtzeit um den Globus gejagt. Das hat politische Implikationen, wie 2009 im Wahlkampf Barack Obama zu sehen war, und es können sich Konsumentencommunities bilden. Informationen sind überall verfügbar und kaum etwas bleibt geheim. Der Konkurrenzdruck durch global agierende Konzerne nimmt ständig zu und aufgrund kürzerer Innovationszyklen werden sich die Produkte verschiedener Hersteller immer ähnlicher und damit austauschbarer. Qualitativ hochwertige Produkte werden zunehmend zu einer Selbstverständlichkeit für Kunden und rechtfertigen allein keine höheren Preise mehr.

1.2 Die Zeit und der Radius

Zusätzlich haben es Unternehmen aber auch mit immer besser informierten Verbrauchern zu tun. Das Internet liefert Kunden innerhalb von Sekunden Informationen über Unternehmen und deren Produkte. Jeder Fehler, der einem Unternehmen bei einem einzelnen Kunden passiert, kann im Zeitalter des sogenannten Web 2.0 innerhalb kürzester Zeit weltweit bekannt und diskutiert werden. Musste ein Automobilhersteller früher einen Rückruf starten, konnte er es auf dem Markt tun, heute verliert er auf einen Schlag weltweit an Reputation (z.B. Toyota 2010). Direct Ratings von Hotels, Urlaubsreisen, Bücher oder eBay geben weltweit einen Überblick in Echtzeit über Leistungen bzw. deren Wahrnehmungen von Kunden. Die Verlagerung der Märkte wird immer evidenter, so liefern sich VW und Toyota heute den Kampf um Kunden in Indien. Das bedeutet, sich mit kulturell anders tickenden Märkten, Personalrekrutierungs- und Führungstechniken auseinanderzusetzen.

1.3 Ökologie und CSR

Spätestens seit der BP Katastrophe, die wie ein Fanal des niedergeneigten Ölzeitalter wirkt, ist klar, dass Unternehmen sich dem Thema des nachhaltigen Wirtschaftens vermehrt stellen müssen – in der Produktion, in der Art der Produkte und im Marketing. Das erfordert Innovation und Veränderungsdenken. Die Verantwortung für die jeweilige Gesellschaft, in der sich ein Standort befindet, ist hier ebenfalls angesprochen. Ob Shell in Nigeria oder BP mit den US-Fischern – schnell werden Fragen laut, wie ernst Unternehmen auch ihre gesellschaftliche Verantwortung nehmen. Dabei können sich daraus komplett neue Geschäftsideen und Public-Private-Partnerschaft-Modelle entwickeln.

2. Was ist Komplexität eigentlich genau?

Man spricht von Komplexität, wenn ein System grundsätzlich unzählbar viele verschiedene, erwünschte oder unerwünschte Zustände und Ereignisse hervorbringen kann bzw. könnte, unabhängig davon, welche es bislang hervorgebracht hat. Eigenschaften solcher komplexer Zusammenhänge sind:

- Sie enthalten mehr Informationen, als das Gehirn erfassen kann.
- Sie sind in ihrer Wirkungskette undurchschaubar.
- Sie verändern sich durch jede in ihr wirksam werdende Information.
- Sie lassen sich weder vollständig beschreiben noch abbilden.

- Sie verhalten sich nicht vorhersagbar.
- Sie lassen sich nicht direkt beeinflussen.
- Sie steuern und regulieren sich eigendynamisch selbst.
- Sie entwickeln sich individuell und abhängig von ihrer Geschichte.
- Sie entwickeln eine bestimmte Irreversibilität gegenüber Fehlern.
- Sie werden umso fehler-, stör- und krisenanfälliger, je komplexer sie sind.

Viele Komplexitätsmanagement-Betrachtungen beziehen sich einseitig auf die Produktkomplexität eines Unternehmens. Das genügt natürlich nicht, denn neben der Vielfalt, Varianz und Produktattraktivität der Produkte erzeugen auch die Vielfalt von Prozessen, Technologien, Mitarbeitern, die Organisation selbst und die dynamischen Märkte in ihrem Zusammenspiel hohe Komplexität.

Ein Beispiel:

Die technologisch hochgelobte Auto Marke X, Spitzenkunst deutschen Ingenieurswissens, hat 2008 in Folge Spitzenjahre des Gewinns eingefahren. Die Führungskräfte sind überzeugt von ihren Produkten. Ein Jahr später schlagen drei Faktoren aus der Umwelt und den Märkten zu: zum einen die Finanzkrise, die die Märkte – und gerade den US-amerikanischen Markt – so erschüttert, dass die Umsätze rasant wegbrechen, zum anderen der durch die Krise rasant steigende Trend, auf benzinsparende und auch kleinere Fahrzeuge umzusteigen, mindestens in den etablierten Märkten und zum dritten die politische Reaktion des massiven Subventionierens von Klein- und Mittelklassewagen in Westeuropa. Wäre das alles vorhersehbar gewesen? Ja und nein, die fehlende Palette an Klein- und Mittelklassewagen war bekannt, aber dieser lange nicht stark zu Buche schlagende Aspekt erfuhr eben eine enorme Eigendynamik in der Krise. Mittlerweile hat sich der Automobilmarkt erholt, aber es wurde eine Antwort auf die lange schon bestehende Frage der Klein- und mittelgroßen Fahrzeuge gefunden: die Kooperation mit einem französischen Autobauer – also eine, hoffentlich angemessene, Steigerung der internen Komplexität.

Um nun exogenen Einflüssen möglichst zu jedem Zeitpunkt intern begegnen zu können, kann man sie nicht einfach extern reduzieren, sie bleiben ja bestehen, sondern es muss die interne Komplexität adäquat zunehmen, z.B.:

- die Varianz der Produkte,
- die Komplexität der Geschäftsprozesse,

- die Anzahl der Fertigungsprozesse,
- zusätzliche Technologien (also Forschung und Entwicklung oder Zukauf oder Kooperationen),
- ein erweitertes Anforderungsprofil an die Mitarbeiter,
- eine verbesserte interne Kommunikation und Kultur,
- die Zunahme der Komplexität interner und externe Netzwerke und Kooperationen und
- derAnstieg der Anforderungen an weitere Systemeinheiten.

(nach Greitemeyer/Ulrich o. J.)

Dieser Zusammenhang geht auf W. Ross Ashby zurück, der in seiner Komplexitätsforschung das Gesetz von der erforderlichen Varietät (engl. Law of Requisite Variety) entwickelte. Es besagt, dass ein System, welches ein anderes steuert, umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen kann, je größer seine Handlungsvarietät ist.

Was heißt das praktisch für das Management komplexer Situationen?

2.1 Die strukturelle Antwort

Wer sagt einem Manager nun, welche Komplexität intern aufzubauen ist, um auf die, oft undurchschaubare oder überraschende, Zunahme an Komplexität im Umfeld adäquat zu reagieren? Hier ist zunächst eine, nämlich strukturelle Antwort:



Auf eine einfache Formel gebracht, heißt das: Für Prozesse geringer Komplexität und Dynamik ist eine klassische Hierarchie eine sehr effiziente Organisationsform. Je höher der Komplexitätsgrad des Geschäfts und die Dynamik der Umwelt, desto mehr muss die hierarchische Struktur ergänzt und gegebenenfalls ersetzt werden mit Komplexitätserhöhenden Strukturen. Beispiele dafür sind: bereichsübergreifende Projektarbeit, mehrdimensionale Führungslinien, mehr Entscheidungskomponenten und Verantwortung am Ort des Geschehens (Empowerment, Erhöhung der Eigenaktivität), mehr bereichs- und kompetenzübergreifende Teamarbeit. (Höfliger 1999).

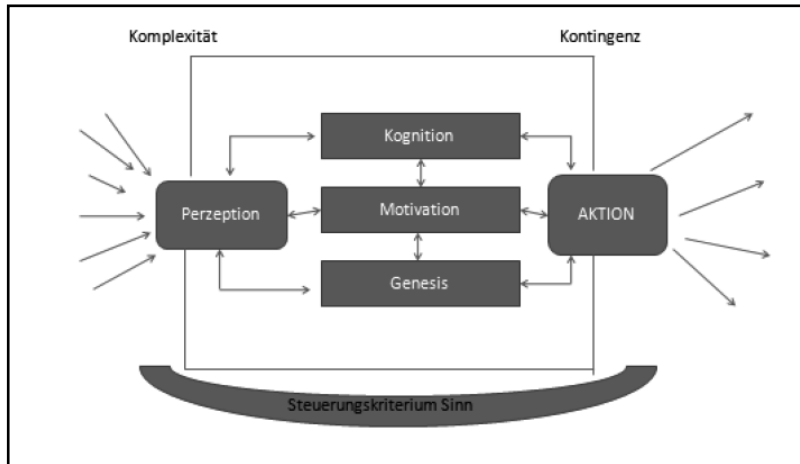
Kommen wir kurz zurück auf den Autobauer, so würde das bedeuten, jetzt unternehmensübergreifende Projekte mit dem französischen Kooperationspartner ins Leben zu rufen, internationale Teams vielleicht im Modellscouting und Benchmarking zu etablieren, oder „Querdenkerwerkstätten“ einzurichten, die sich zu ökologischen Mobilitätskonzepten schlau machen (hier eventuell mit der Bahn zusammenzuarbeiten?)

2.2 Die Sinnantwort

Viele große Unternehmen leisten sich Strategieabteilungen. Auch im Vertrieb, der Außenhaut eines Unternehmens, ist enormes Wissen über die Märkte gespeichert. Aus anderen Unternehmen hinzugekommene Mitarbeiter bringen neues Know-how. Mitarbeiter und Führungskräfte, die in Auslandstöchtern gearbeitet haben, sind hochgradige Wissensträger für Innovationen in Prozessen, Produktionen, Marktbedürfnissen, Change Management und vieles mehr. Das führt interessanterweise in Konzernen aber keineswegs immer dazu, dass diese zusätzlichen Informationen abgerufen und angemessen verarbeitet würden. Gehen wir zurück zu unserem Autobauer: Vielleicht gab es Frühwarnzeichen und diese wurden sogar von Einzelpersonen der Abteilungen wahrgenommen und sogar kommuniziert, aber leider nicht verarbeitet. Warum nicht? Dazu ein Ausflug in die Systemtheorie:

Komplexe soziale Systeme (Organisationen) haben die Fähigkeit, selektierte Daten kognitiv aufzuarbeiten und zu verarbeiten. Sie fassen sie zusammen, verändern sie, verbinden sie mit anderen Daten, ignorieren sie. Sie erschaffen aus ihrer Kombination von Daten Sinn, Identität, Selbstverständnis und Selbstthematisierung (z.B. Welcher Autobauer wollen wir sein? Premium-Marke oder Innovationsspitze, Massenproduzent?) „Festzuhalten ist, dass komplexe Systeme aufgrund eben dieser Eigenschaft der Eigenkomplexität nicht nur die Funktion und Fähigkeit haben, Umweltkomplexität zu **reduzieren**. Vielmehr haben sie ebenso die Funktion und Fähigkeit, interne Komplexität zu **produzieren**“. Nach Willke ist es der Sinn, der einem

sozialen System die Selektions- und Kombinationsmöglichkeit für eingehende Daten und Informationen gibt. Er ist der wichtigste Steuerungsmechanismus hochkomplexer Systeme. (Willke 2001, S. 27)



Und jeder kennt diese durchaus schnelle Art, wie in Unternehmen „Sinnvolles“ von „Sinnlosem“ unterschieden wird. Aussagen wie: „Das ist hier nicht relevant“, „Das passt nicht zu unserer Marke“, können in Sekundenschnelle hochrelevante Daten aus dem Rennen werfen. Sinnstiftende Kategorien sind zum Beispiel Marken, Image, Werte, Ideologien, Geld, Geschichte und einige mehr.

Unser Autobauer, wie jedes andere Unternehmen, selektiert also Informationen entsprechend eines bisher gut funktionierenden, sinnbezogenen Relevanzschemas. Wir nehmen einmal an, dass es bisher primär nach den Kriterien „beste Spitzentechnik und Sicherheit“ und „zu erlösender Gewinn“ ging. Sinnkategorien wie ökologisches Wirtschaften waren vielleicht nicht sehr bedeutsam. Nun gilt es, alternative Sinnkategorien einzuführen, oder, falls in Nischen schon vorhanden, zu stärken. Und wer tut das?

2.3 Die Führungsantwort

Die Führung natürlich! Doch was tut sie da eigentlich in solchen hochkomplexen Situationen, die auch für die klügste Führung keineswegs „beherrschbar“ ist? Sie trifft Entscheidungen (hoffentlich der Situation ange-

messene!). Der Prozess jedoch, wie diese Entscheidungen zustande kommen, ist ein Kommunikationsprozess. Die Führung umgibt sich mit handverlesenen Personen, denen sie vertraut. Diese produzieren Vorstandsvorlagen, die sich durch Kürze, Prägnanz und Relevanz auszeichnen. Die Abteilungen liefern Geschäftsdaten. Doch alle sind und müssen dies sein: Filter. Und der Filter fängt in der Tendenz unangenehme und neue Daten ab. Ein großer Filter ist dabei die Personalauswahl. Häufig wird nach Ähnlichkeit ausgewählt: Wer ist ein ähnlich harter Hund wie ich? Diese Person wird nach ähnlichen Kategorien Informationen auswählen und aufbereiten, wie die Führung selbst es täte. Wer sonst noch Zugang zur Führung hat, hängt sehr vom Aufbau des Kommunikationsprozesses ab, den eine Führung etabliert. Kombiniert mit der Führungskultur eines Hauses und dem individuellen Führungsstil kristallisieren sich vielfältige Formen von Kommunikationsprozessen heraus. Und genau das ist heute auch die zentrale Aufgabe von Führung, nämlich „Formen der Kommunikation zu forcieren, durch welche intelligente Spielregeln innerhalb des Unternehmens entstehen. „Sie (die Führung der Verf.) muss nicht mehr Entscheidungen treffen, sondern sie hat ihre hierarchische Macht und Verantwortung dafür zu nutzen, dass Kommunikationsprozesse zustande kommen, die ... schließlich zu Entscheidungen und ihrer Umsetzung führen.“ (Simon 2009, S. 37). Das ist natürlich ein eklatant anderes Führungsverständnis, welches Mitarbeiter einbezieht und Ja -Sager nicht fördert.

Unser Autobauer von morgen würde also schon einmal eine andere Personalauswahl vollziehen als bisher. Nicht nur der beste Ingenieur, sondern auch und gerade Menschen unterschiedlicher Herkunft und Erfahrungshorizonte, auch aus anderen Branchen, wären hochwillkommen (siehe Keil 2009). Der Vorstand würde sich regelmäßig mit Mitarbeitern aus verschiedenen Hierarchieebenen zusammensetzen und zuhören, welche Ideen und Innovationen hier gären. Auszubildende und Praktikanten würden mit alten Hasen zusammen an neuen Automodellen bauen – weltweit, um lokale Marktinnovationen zu finden. In Zukunftskonferenzen würde der Autobauer andere Branchen einladen und dort Trends ausmachen, die er auch auf die Relevanz für die Autobranche testet. Aber: Vielleicht tut das unser Autobauer ja schon?

Aufbauend auf der systemtheoretischen Sichtweise, welche Organisationen als operativ geschlossene soziale Systeme (Luhmann, Maturana/Varela) auffasst, die sich aus sich heraus kommunikativ permanent selbst erneuern, wird von der Fixierung auf Personen abgerückt. An deren Stelle treten die Kommunikation und die sie steuernden und von ihnen produzierten Strukturen. Organisationen bestehen aus Kommunikationen, die an andere

Kommunikationen anschließen. Führen heißt aus der Perspektive des Wiener Managementansatzes nicht steuern, sondern in erster Linie kommunikativ intervenieren. Die Vorstellung von Organisationen als in Basisprozessen geschlossene soziale Systeme ohne unmittelbaren Kontakt zur Umwelt (nur über Anregungen und eventuelle Impulse) verhindert „Machertum“ in der Führung, sie vertritt die „Kunst der Intervention“: Ein direkter Durchgriff ist in Organisationen nicht möglich, Organisationen können lediglich mittels Interventionen zu Eigenaktivitäten angeregt werden (Königswieser/Exner 1999). Managen kann dann also immer nur ein Steuerungsversuch sein, Manager können dabei nur über Interventionen versuchen, Einfluss zu nehmen. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Führung ist dabei, das vorhandene Selbststeuerungspotenzial der Organisation gezielt zu fördern.

2.4 Die Selbststeuerungsantwort

Betrachten wir einmal das Unternehmen als Fußballmannschaft und die Führung als den Coach oder Trainer. Letzterer spielt nicht selbst und schießt auch kein Tor. Wie genau die Mannschaft spielt, liegt außerhalb der Kontrolle des Trainers. Elf autonome Spieler spielen so zusammen, dass ihr koordiniertes Verhalten Tore produziert (die einzige Messlatte, die gilt oder eben nicht, siehe Frankreich während der WM 2010). Eine soziale Selbststeuerung findet statt, die hoffentlich auch dann funktioniert, wenn der Trainer nicht anwesend ist. Jeder entscheidet in jeder Sekunde autonom, was er tut – und doch ist das Spiel aufeinander abgestimmt. Es geht um extrem schnelle Kommunikation. „Solch eine Kommunikation ist nur dann möglich, wenn auf der Ebene der individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der einzelne Spieler ein hohes Maß an Abstimmung der Bezugsrahmen erreicht wird. ...Sie können darauf vertrauen, dass ihre Erwartungen aneinander zu einem hohen Prozentsatz erfüllt wird.“ (Simon 1994, S. 6) Und das reduziert Komplexität. Besonders faszinierend wird dies, wenn Spieler eingewechselt werden und dadurch (fast) kein Unterschied zu erkennen ist.

Selbstorganisation ist jedoch voraussetzungsvoll, soll sie so gut funktionieren, wie bei der deutschen Nationalelf 2010. Eine Journalistengruppe (Repräsentanten der 80 Millionen „Trainer“ beim Public Viewing) analysierten die Erfolgsfaktoren des Systemfußballs so:

- **Exzellente Personalauswahl:** In Nachwuchszentren (Potenzialassessment in der Wirtschaft) werden talentierte Spieler identifiziert und gefördert. Dann wurden die „richtigen“ ausgewählt.

- **Diversity Management:** Bewusst wurde etwa die Hälfte der Spieler mit Migrationshintergrund ausgewählt, und zwar weil sie sehr guten Fußball spielen. Sie wurden also wegen ihrer Leistung ausgewählt. Spannend daran: Früher wurden sie also offenbar nicht in Erwägung gezogen, also als Talente ausgeschlossen.
- **Das Team:** Der Trainer investiert viel Energie und Zeit in die Teamentwicklung und defokussiert so von sich. Die Philosophie ist, dass das Team gewinnt, und nicht der Einzelstar. Das betonen auch alle Spieler in jedem Interview.
- **Spezialisten im Support.** 27 Personen, vom Psychologen über Mediziner Fitnesstrainer bis hin zum dem Chefscout, der die anderen Mannschaften analysiert, ist alles dabei und fließt in den Erfolg ein.
- **Strategie und Taktik:** Sie wurde deutlich verändert, jeder Spieler ist in Bewegung, sodass der Ball im Idealfall von Spieler zu Spieler geht, bis sich Opportunitäten ergeben. Dazu braucht es das ganze körperlich fitte Team, nicht den einzelnen Star.
- **Führung:** Der Bundetrainer geht neue Wege mit einem unüblichen, vielfältigen Spielermix. Er hört nicht auf Skeptiker und steht in jeder Minute hinter seinen Spielern. Er hat eine klare Strategie. Er betont die Systemfähigkeit der Spieler, nicht so sehr die Einzigartigkeit jedes Einzelnen.

(Die Welt online, 5.7.2010)

Dies ist ein hervorragendes Beispiel, welches auch für unseren Autobauer zur Anwendung kommen könnte. Es bedeutet, wenn förderliche Systeme (z.B. eine gute Personalauswahl) etabliert werden, gemeinsame Werte und Weltbilder in einer sozialen Entität geschaffen sind (ein Team gebildet wurde), Know-how gesichert ist und zum Einsatz kommt (Spezialisten), individuelle Leistung als Grundvoraussetzung vor allen anderen Kriterien zählt (egal, welchem Hintergrund jemand entstammt), die Strategie klar ist und auf die Umweltsituation passt und die Führung den Rücken frei hält, sind dem Erfolg kaum Grenzen gesetzt.

Was muss also solche eine Führung persönlich mitbringen, die einfach den Rücken für die Mannschaft freihält und gute Metaentscheidungen über Strukturen, Systeme und Strategie trifft, also die angemessenen Interventionen setzt?

2.5 Die personenbezogene Antwort

Komplexitätsreduktion braucht auch auf der persönlichen Ebene Merkmale, die es dem Manager erlauben, mit Komplexität in besonderer Form umzugehen. Das „Resilienz“-Konzept nach Andrew Shatte beschreibt spezielle Eigenschaft von Personen, die ihre psychische Gesundheit unter extremen Bedingungen bewahren, unter denen die meisten Menschen aufgeben würden. Insofern findet es immer mehr Eingang in die Managementliteratur. Resiliente Personen haben gelernt, ihr eigenes Schicksal in die Hand zu nehmen. Sie ergreifen Möglichkeiten, wenn sie sich bieten, und Sie vertrauen nicht auf Glück oder Zufall.. Sie haben ein realistisches Bild von ihren Fähigkeiten.

Optimismus

Resiliente Menschen bleiben optimistisch. Optimistisches Denken respektiert die Realität und geht davon aus, dass negative Ereignisse begrenzt und wieder bessere Zeiten zu erwarten sind.

Akzeptanz

Als herausfordernd erlebte Situationen und die damit verbundenen Gefühle werden angenommen. Sie wissen, Weglaufen ist keine Option und hilft nicht. Sie nehmen sich Zeit und schämen sich auch nicht ihrer Wut, ihrer Tränen oder ihrer Ängste.

Verlassen der Opferrolle

Das eigene Schicksal angemessen zu bejammern, Trauer über erfahrene Unbill angemessen zu erleben ist wichtig und entlastend. Wenn dies zureichend erlebt ist, besinnen sich resiliente Menschen auf die eigenen Stärken, interpretieren die Realität angemessen und kommen auf die eigenen Füße.

Lösungsorientierung

Sie entwickeln einen klaren Blick für das, was sie beeinflussen können und fokussieren hier ihre Energie. Sie nutzen die Ressourcen, auf die sie Zugriff haben.

Verantwortung übernehmen

Resiliente Menschen stehen zu ihrem Denken und Handeln. Sie grenzen sich gegenüber als unangemessen erlebten Ansprüchen oder Anforderungen von anderen ab. Sie haben Mut zum Handeln und betrachten Fehler mehr als Lernchance denn als Versagen.

Netzwerkorientierung

Resiliente Menschen bauen sich ein stabiles soziales Netzwerk auf, durch das sie Unterstützung, Anregungen und Feedback erhalten.

Zukunftsorientierung

Das Entwickeln von Zukunftsszenarien liegt resilienten Menschen. Sie bereiten sich auf mögliche Ereignisse vor und spielen diese gedanklich durch. Sie verfügen damit über eine Vielfalt von Perspektiven und Handlungsoptionen, die sie bei Bedarf aktivieren können.

(nach Pascale Grün/Klaus-Jürgen Hütten 2010)

Dieser Manager“typus“ wird gebraucht. Er kann mit Komplexität umgehen, lässt sich nicht entmutigen, denkt immer in Lösungen, sieht in die Zukunft und bindet andere mit ein. Wir können davon ausgehen, dass der Bundestrainer davon einige Merkmale sein eigen nennt.

2.6 Die Visions- und Strategieantwort

Das wichtigste Kriterium für erfolgreichen Umgang mit Komplexität ist natürlich zuallererst das Überleben eines Unternehmens. Das hat eindrucksvoll Arie de Geus (Geus 1997) dargestellt, der fragte, warum so viele hochgepriesene Unternehmen aus der Fortune 500 Liste nach einigen Jahren sang- und klanglos wieder verschwunden sind, weil es sie gar nicht mehr gibt. Die Geschichte eines Unternehmens wie Nokia hingegen, die vom Gummistiefelhersteller zum führenden Mobiltelefonhersteller wurden, beweist eine stetige erfolgreiche Anpassung oder auch Vorausschau auf die Zukunft.

Im Sinne der angemessenen Komplexitätsreduktion müssen sich also Unternehmen und Manager permanent die Frage in die Zukunft stellen: Was wird morgen sein? Und wer und wo werden wir sein? Da sich diese Fragen angesichts der Komplexität der Veränderungen nur schwer und manchmal grob beantworten lassen, braucht das Management Instrumente, die sie erfolgreich in die Zukunft navigieren lassen. Da der Mensch aber träge gegenüber Veränderung ist, bewegt er sich tendenziell erst, wenn die Krise da ist, und dann ist die Zeit knapp. Die letzten zwei Jahre der globalen Wirtschaftskrise haben das sehr eindrucksvoll gezeigt.

Manager und Mitarbeiter werden von drei Aspekten schwer gehemmt:

- Wir können nur erkennen, was wir schon kennen.
- Wir können nicht erkennen, was wir emotional nicht wahrhaben wollen.
- Wir können nur erkennen, was für unser Zukunftsbild bedeutsam ist.

Unser Autobauer kann hier wieder dienlich sein. Die Ingenieure kennen ihre Motoren und verfeinern diese unablässig, bilden sich zu Einspritztechnikern fort und werden immer besser bei Dieselmotoren. Sie blenden dabei aber die Alternativen aus, und das Management kümmert sich nicht genug darum, dass ein innovativer Batteriebetrieb für Elektroautos entwickelt wird. Die Chancen für einen Elektro- oder Hybridantrieb oder für Mobilitätskonzepte mit anderen Verkehrsmitteln werden nicht sehr pro-aktiv exploriert, weil man das Ende des ölbetriebenen Autos nicht wahrhaben will. Und da man auf diese Zukunft gesetzt hat, und das global, können Zeichen nicht gut erkannt werden, dass sich der Wind dreht, sowohl was diese Ressourcen angeht als auch bestimmte sich wandelnde Bedürfnisse der Konsumenten.

Die Herausforderung liegt nun darin; wie macht sich „blindes“ Management sehend, damit es die Komplexität der möglichen Zukünfte wieder so reduzieren kann, dass Handlungsfähigkeit und Überleben gesichert sind? Es muss sich also Sehmechanismen geradezu einbauen. Ein ausgesprochen sinnstiftendes Werkzeug ist die Entwicklung von Szenarien.

Szenarien

Sie eröffnen Managern neue Ordnungskategorien und Denkansätze. Aufbauend auf dem Wissen, das dem Unternehmen zur Verfügung steht, werden denkbare Variationen der zukünftigen, für das Unternehmen maßgeblichen Umwelten in ihren großen Zusammenhängen entwickelt.

Durch die Beschäftigung mit der Zukunft werden Informationen und Ereignisse schneller und besser in ihre relevanten Zusammenhänge eingeordnet, und das Unternehmen kann frühzeitig darauf reagieren, da es vorbereitet ist. Gute Szenarien lesen sich wie Geschichten, in der komplexe und dynamische Zusammenhänge gut gebündelt sind. Sie sollten auch als Geschichten regelrecht inszeniert werden, weil so emotional nachvollziehbar wird, wie diese Zukünfte sich anfühlen würden. Das Management entscheidet sich für eines von sinnvollerweise zweien und nun wird die Simulation hochgerechnet.

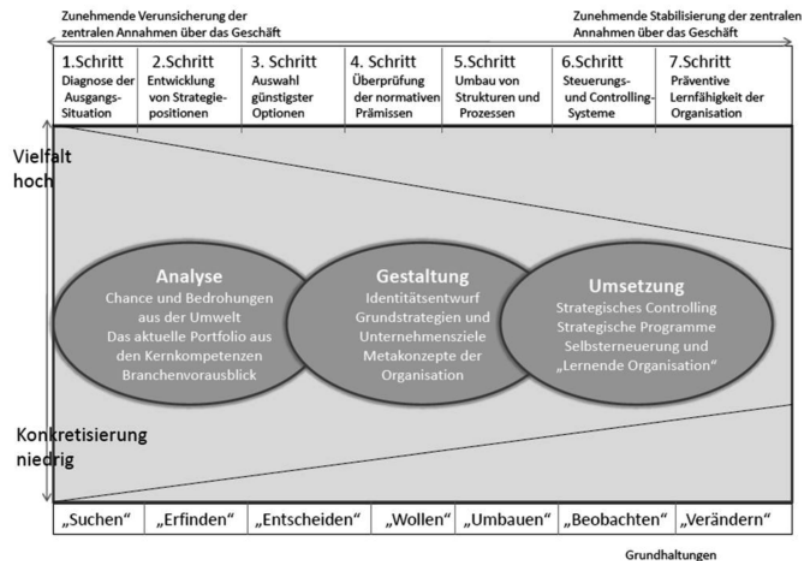
Systemische Strategieentwicklung

Aus Szenarien dann eine Strategie zu entwickeln, scheint der nächste logische Schritt, bzw. die Szenarienbildung ist bereits ein Teil des Strategieprozesses. Das klingt logisch und leicht, ist es in der Praxis aber oft nicht. Es ist wiederum voraussetzungsvoll, es bedarf nämlich einer gemeinschaftlichen, nicht delegierbaren Führungsleistung, und diese funktioniert nur dann gut, wenn das Führungsteam gut zusammenarbeitet. Andere wichtige Ak-

????

Reduktion von Komplexität

teure verschiedener Abteilungen, Niederlassungen, globaler Standorte müssen involviert werden, um „die Fähigkeit, die strategische Intelligenz der unterschiedlichen Geschäftseinheiten und Schlüsselpersonen zu mobilisieren, wie dies der evolutionären Spielart zu eigen ist“ (Nagel/Wimmer 2004, S. 73). Mittels periodischer Auszeiten und innovativer Impulse gilt es immer wieder, auf anregende Weise bestehende Grundannahmen über die Branche, die Produkte, die Kunden, das Unternehmen zu irritieren und zu verstören, um dann auf einer „höheren“ also der Umweltsituation angemesseneren Ebene der Handlung zu landen.



(Nagel/Wimmer 2004, S. 112)

Es handelt sich also um eine vorübergehende und gewollt periodisch inszenierte Komplexitätssteigerung. Diese ist nötig, um einen höheren Grad von Bewusstheit zu schaffen, damit dann Entscheidungen für eine bestimmte Reduktion der Komplexität auch bewusst (nicht: objektiv) getroffen werden können. Es hat gleichzeitig den Vorteil, dass das Unternehmen bei Nichteintritt des Szenarios schneller reagieren kann, weil es sich eben auch der Alternativen bereits bewusst ist.

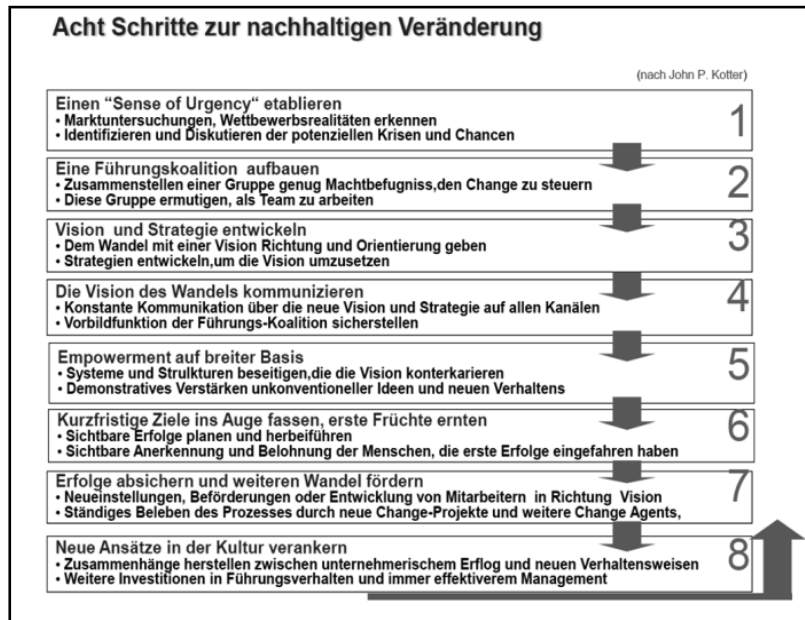
2.7 Die Changeantwort

Jack Welch, ein Mann der klaren Worte, sagte: „Meiner Einschätzung nach sind nicht einmal zehn Prozent aller Manager echte Change Agents. Denn die richtigen Befürworter glauben fest an den Wandel, wissen, wie man ihn realisiert, und genießen jeden Augenblick davon. Die große Mehrheit von 70 bis 80 % ist nicht scharf auf Veränderungen. Wenn diese Leute jedoch einsehen, dass etwa passieren muss, dann lautet ihr Motto: „Na schön, ziehen wir es eben durch.“ Die übrigen sind Widerständler.“ (Welch/Welch 2005, S. 153 f.)

Egal wie valide seine Einschätzung hier ist, so bleibt es für viele Manager eine offene Frage, wie sie ihr Unternehmen auf das Gleis der Veränderung setzen sollen – und zwar besonders, wenn dies nicht erst in den stürmischen Wassern der Krise erfolgen soll, wo bekanntlich erst einmal der Tunnelblick der Krisenbewältigung herrscht. Damit diese aber gar nicht erst eintritt oder aber abgemildert abläuft, macht es Sinn, einen strukturierten, klar kommunizierten Veränderungsprozess aufzusetzen. John Kotter schlägt hier acht Schritte vor, die einen hervorragenden Leitfadens bieten.

Auf der Grundlage der weiter oben genannten Szenarien ist klar, warum (Sinn!) es wichtig, ja unausweichlich ist, dass sich das Unternehmen ändern müssen. Das Führungsteam, was schon die ersten Strategiestritte getan hat, weitet seine Kommunikation auf die gesamte Führungsmannschaft aus und holt diese ins Boot, hier aber auch besonders solche Führungskräfte, die den Wandel wollen. In der Visionsarbeit werden dann breite Teile der Organisation mit einbezogen, denn nichts ist so mitreißend wie eine gute Vision. Jetzt kommt die Organisation in Bewegung, und breitwirksam werden Veränderungsthemen bearbeitet. Klare kurzfristige Veränderungsziele helfen, den Wandel zu strukturieren und Erfolge zu feiern. Nachhaltiges Nachjustieren und Reflektieren hilft der Implementierung. Prozesse und Systeme werden umgestellt, um den Wandel zu unterstützen.

Das hört sich machbar an, und ist es durchaus. Doch mit systemischer Brille gesehen liegt die Crux in der Kommunikation, denn „das Innenleben von Organisationen wird über Reduktion von Komplexität gesteuert ... über geteilte Sinnbilder, Wertehierarchien und Visionen, über Sitten, Rituale und Gebräuche, über Rollenzuteilungen und Hierarchien und vor allem über Objektivierung von Vereinbarungen.“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 32). Es gilt also, primär einen Kommunikationsprozess zu gestalten, wo Sinn gemeinsam erzeugt und in die Breite getragen wird und letztendlich in den Köpfen und Herzen der 70 Prozent Mitarbeiter landet, die die Veränderung im Kundenkontakt leben werden.



Nach John P. Kotter: Leading Change. 1996, S. 21

Mit Hilfe zentraler systemischer Haltungen und Herangehensweisen wie zum Beispiel der Hypothesenbildung, Reflexionsschleifen und Feedbackprozesse kann hier steuernd interveniert werden. Für komplexe Veränderungsprozesse sind jedoch sogenannte Veränderungsarchitekturen nötig, die eine unglaubliche Strukturierungshilfe in Veränderungsprozessen darstellen. Hier wird maßgeschneidert für das Unternehmen eine Change Projektstruktur entwickelt und transparent in das Unternehmen kommuniziert, wer sich in welcher Rolle in welcher zeitlichen Abfolge in welchen kommunikativen Zusammenhängen mit wem zu was beschäftigt. (Königswieser/ Hillebrand 2004, S. 61-63)

Dieses Vorgehen reduziert Unsicherheit und Komplexität und schafft gleichzeitig eine neue Wirklichkeit der Transparenz und Glaubwürdigkeit.

3. Resüme

Wir haben festgestellt, dass es angesichts immer komplexer werdender Zusammenhänge auf den Märkten und in der Umwelt sehr schwer ist, ange-

messen Komplexität zu reduzieren. Im Gegenteil, es wird geraten, sogar die innerorganisatorische Komplexität zu steigern, um die externe Komplexität angemessen komplex abzubilden.

Dann wurde klar, dass Unternehmen sowieso nur, ihrem eigenen Sinn gehorchend, Informationen verarbeiten können – und andere, vielleicht sehr relevante, links liegen lassen. Führung scheint keinen direkten Durchgriff auf das komplexe, eigengesetzliche Wesen der Organisation zu haben, sie kann hier nur mittels bewusst gesetzter Kommunikation intervenieren und dann die Selbststeuerung beobachten. Diese, so war aus unserer National-elf mit beispielhafter Führung zu ersehen, hat jedoch einige Voraussetzungen: sogenannte Metaentscheidungen der Führung, die die Selbststeuerung möglich machen: exzellente Personalauswahlssysteme und -entscheidungen, klarer Leistungsbezug bei totaler Chancengleichheit, klarer Teamfokus, hoher Spezialistensupport und eine deutliche Strategie, die permanent reflektiert wird, und eine Führung, die sich nachhaltig und unterstützend verhält.

Hier ist der resiliente Manager gefragt, der positiv denkend und vorausschauend gestaltet und sich nicht umhauen lässt, und ein Management, welches selbst im funktionierenden Team mit Szenarien arbeitet, um vorausschauend eine an den Wandel der Umwelt angemessene Strategie zu erzeugen und so Krisen vorbeugt oder abmildert. Ein Management, welches sich auch Unterstützung nimmt in der Umsetzung von Veränderungsprozessen, die regelmäßig nötig werden und die minutiös und bewusst designed werden begleitet werden.

Keine leichte Aufgabe – und deshalb noch eine Weisheit am Schluss: „Jeden Morgen erwacht in Afrika eine Gazelle mit dem Wissen, dass sie dem schnellsten Löwen entkommen muss, damit sie nicht getötet wird. Jeden Morgen erwacht in Afrika ein Löwe mit dem Wissen, dass er schneller sein muss als die langsamste Gazelle, damit er nicht verhungert. Ganz gleich ob Du Gazelle oder Löwe bist: Bevor die Sonne aufgeht, wärst Du besser schon losgerannt.“ (Muhammad Ibn Raschid Al Maktum)

Literatur

Ashby, W. R.: An introduction to Cybernetics. New York 1956

De Geus, Aries: Jenseits der Ökonomie – Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart 1997

Die Welt online v. 5.7.2010

Frommann, S./Zeitler, V./Flohr, S./Teske, L./Höfliger, R.: Schweitzer Arbeitgebergeber. 1999, S. 124-128

Greitemeyer J./Ulrich, T.: Unity AG. o.J.

Grün, P./Hütten K.-J.: Persönliche Resilienz. PPT Präsentation 2010

Keil, M.: Wasch mich und mach mich nicht nass! Wie wirksam kann Diversity Management in Unternehmen werden? Agogik Nr.4 Dez 2009, 32. Jahrgang, S. 39-48

Königswieser, R./Exner A.: Systemische Interventionen Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart 2004

Königswieser, R./Hillebrand, M.: Einführung in die Systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2004

Kotter J. P.: Leading Change. Harvard Business School Press 1996

Nagel, R./Wimmer R.: Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart 2004

Simon, F. B.: Die Organisation der Selbstorganisation/Thesen zum systemischen Management. In: Gester, P.-W./Schmitz, C./Heitger, B. (Hrsg.): Managerie. 5.Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg 1999, S. 112-128

Simon F. B.: Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg 2009

Welch, J./Welch, S.: Winning: Das ist Management. Frankfurt, New York 2005

Willke, H.: Systemtheorie. Stuttgart, New York 1991