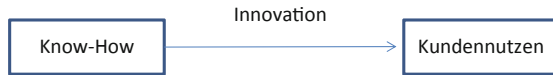

Ein Modell der unternehmerischen Wertschöpfung und der unternehmerischen Tätigkeit

2

Peter Drucker (und in Fortführung auch Fredmund Malik [3]) hat den Sinn der unternehmerischen Tätigkeit einfach und dennoch sehr präzise als „die Schaffung von Kundennutzen“ beschrieben. Befriedigt ein Unternehmen ein neues Kundenbedürfnis oder ein bestehendes im Vergleich zur Konkurrenz in überlegener Form, so wird sich entweder der Markt als Ganzes erweitern oder Marktanteile werden sich zugunsten des „besseren“ Anbieters verschieben. Druckers Definition steht oft im Zentrum von Diskussionen, da der Markterfolg, Shareholder Value, Rendite oder allgemeiner der erzielte Gewinn nicht als schlussendlicher Sinn von Unternehmen bezeichnet werden. Für Drucker stellen allerdings wirtschaftliche Parameter vielmehr Grundvoraussetzungen dar, ohne die ein Unternehmen nicht längerfristig existieren kann. Damit kommt ihnen eine eher diagnostische Funktion zu. Interessant ist nun die Frage, woraus sich im Unternehmensumfeld Kundenbedürfnisse adressieren lassen. Malik hat hier eine klare Zuordnung eingeführt: Die Basis jedes im oben beschriebenen Sinne erfolgreichen Unternehmens sind das Know-How und die Kernkompetenzen seiner Mitarbeiter; die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, dieses Know-How so zu transformieren, dass Kundennutzen oder Wertschöpfung für den Kunden generiert werden können (Abb. 2.1).

Im Zentrum dieser Umsetzung steht Innovation. Es ist sehr bewusst zu betonen, dass ein Unternehmen im Wettbewerb mit seiner Konkurrenz so agieren muss, dass es den Kundennutzen in einer vergleichsweise differenzierten Form generiert. Es ist naiv, zu glauben, dass sich Kundenbedürfnisse besser befriedigen ließen, wenn man genauso agiert wie ein Konkurrenzunternehmen: Gleiche Aktivitätensysteme erzeugen in der Regel gleiche Ergebnisse und damit gerade keine Alleinstellung (dies gilt natürlich auch für die im vorigen Kapitel diskutierten Sachverhalte rund um Corporate Language und Unternehmensverständnis bzw. -kultur).

Abb. 2.1 Prozess der unternehmerischen Wertschöpfung



Letztlich, im Gegensatz zu Druckers Ansatz, sollen in unserem Modell noch zwei weitere Bestandteile aufgenommen werden: Der Markterfolg und ein Rückkopplungsmechanismus.

Abbildung 2.2 macht zwei grundlegende Elemente deutlich: Zum einen den in Richtung Konsument gestalteten Innovationsprozess und zum andern einen rückkoppelnden Zweig, der aus der Analyse des Markterfolges erlaubt, kontinuierlich Optimierungen und Veränderungen am Transformationsprozess vorzunehmen. Markterfolg nimmt in dieser Form eine diagnostische Funktion im Druckerschen Sinne ein, stellt aber auch ein Unternehmensziel dar.

Gehen wir den gesamten Ablauf zur besseren Verdeutlichung schrittweise durch. Zunächst erkennen wir den zum Markt zielenden, gestaltenden, Vorgang, in dessen Rahmen klar definiert sein muss, welchen Kundennutzen man überhaupt mit Hilfe der vom Unternehmen angebotenen Produkte adressieren will. Es muss klar sein, welches Know-How bzw. welche Kernkompetenzen man dazu besitzen muss und wie der Innovationsprozess in einer Organisation implementiert sein muss, um in dieser Form letztendlich erfolgreich am Markt bestehen zu können. Der Markterfolg ist bewusst explizit aufgeführt, um nicht einem Missverständnis Tür und Tor zu öffnen, das darin bestünde, zu glauben, das Adressieren von Kundenbedürfnissen sei schon ausreichend, um unternehmerischen Erfolg zu sichern. Simpel gefasst müssen zum Wettbewerb differenzierte Produkte entwickelt, gefertigt, vermarktet und verkauft werden, um erfolgreich zu sein – nicht mehr und nicht weniger. Dieser vollständige zum Markt gerichtete Ablauf in Abb. 2.2 lässt sich mit dem Innovationsmanagement gleichsetzen, eben der koordinierten und produktiven Verknüpfung von Know-How und Kundennutzen über Innovation. Die zentrale Bedeutung von Innovation und Innovationsmanagement für den Unternehmens-

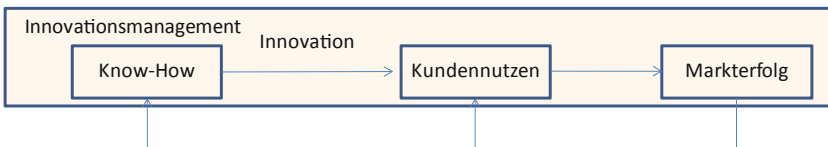


Abb. 2.2 Erweiterte Darstellung des unternehmerischen Prozesses

erfolg tritt überdeutlich hervor. Letztlich dominieren im Erfolgsfall zwei Elemente in diesem Zweig:

- Die optimale Ausnutzung des Know-Hows und damit der Stärken der Organisation (wogegen das oft geforderte Ausmerzen von Schwächen bestenfalls zu Mittelmäßigkeit führt, wie Malik richtig argumentiert [3]).
- Innovationsmanagement muss effektiv und effizient gestaltet sein und sollte auf keinen Fall mit dem technischen Entwicklungsprozess gleichgesetzt werden, berührt vielmehr alle Unternehmensbereiche. Es schließt selbstverständlich Design, Produktion, Marketing, Finance und Vertrieb ein, denn ein Kundennutzen, der von einem Produkt generiert wird, bleibt von akademischem Wert, wenn der Kunde von der Existenz des Produkts keine Kenntnis hat, das Produkt nicht in den richtigen Verkaufskanälen auftaucht oder ganz einfach aus Sicht des Unternehmens unwirtschaftlich ist.

Unzulänglichkeiten in einem dieser beiden Bereiche des Wertschöpfungsprozesses führen zu suboptimalen Ergebnissen und lassen im schlimmsten Fall die Potenziale von Organisationen und Mitarbeitern sträflich ungenutzt; einer der größten Fehler von Unternehmensführungen.

In diesem Zusammenhang kommt dem Rückkopplungszweig im Modell eine wesentliche Bedeutung zu: Durch diesen wird unter anderem aufgrund der Analyse der Marktpformance die Diskussion angestoßen, wie inhaltliche Schwerpunkte, Kompetenzen, Organisation und Abläufe gegebenenfalls zu optimieren oder neu zu gestalten sind. In letzter Konsequenz beschreibt dies schon in groben Zügen den Strategieprozess (mehr dazu in ausführlicherer Form später). Es wird sicherlich auch deutlich, dass der Erfolg eines Innovationsprozesses vom Optimierungsgrad aller Modellelemente abhängt und sich Unzulänglichkeiten in Einzelelementen erheblich innovationshemmend auswirken. Genauso wie man nie alleine nur mit überlegenem Know-How oder nur auf Basis von Kundenverständnis langfristig erfolgreich sein kann, so wenig kann man erwarten, mit einem unausgereiften Rückkopplungsprozess (= Strategieprozess) überlebensfähig zu sein. Innovation ist kein statischer, invarianter Prozess, sondern muss ständig an die Markt- und Kundenrealität angepasst werden, um stets möglichst effizient und kompetent, Kundennutzen zu erzeugen.

Halten wir an dieser Stelle schon einmal fest, dass kompetente und verantwortungsvolle Führung vornehmlich die Kernkomponenten der Innovationsabläufe im Auge behält und an den Markterfordernissen ausrichtet. Dies klingt zunächst vergleichsweise trivial und tautologisch. Es stellt aber gerade in der Praxis größerer

Unternehmen oder in Konzernen mit Geschäftseinheiten, die in unterschiedlichen Industrien oder Märkten operieren, im Spannungsfeld der Forderung nach unternehmensweit standardisierten Abläufen und einheitlicher Konzernkultur einerseits und einer zielgerichteten Entwicklung der Kernelemente der Innovation im obigen Sinn andererseits, ein nicht zu unterschätzendes Problem dar. Selten erhalten Einheiten die volle Autonomie, sich nach den Erfordernissen des Marktes aufzustellen. Stattdessen werden oftmals Skaleneffekte bemüht, die sich bei näherem Hinsehen eher hinderlich als nützlich erweisen, dann in der Regel mit signifikant negativen Auswirkungen auf die innovative Kraft des betreffenden Unternehmensbereichs.

Wenden wir uns jetzt einem zweiten Feld zu, das sich in den letzten Jahren mehr und mehr zu einem zentralen Thema der Führungspraxis und der Managementliteratur entwickelt hat: Wandel bzw. Change. Ohne Zweifel laufen diese Begriffe, mehr noch als der Innovationsbegriff selbst, Gefahr, sich zu Phrasen mit breitem Deutungsspektrum zu entwickeln. Kann unter Innovation in der Regel noch jeder zumindest einem geringsten gemeinsamen Nenner des Verständnisses zustimmen, so unterliegt „Wandel bzw. Change“ fast vollständig der Auslegungshoheit desjenigen, der den Begriff einsetzt, und sorgt in dieser Form oftmals für mehr Verwirrung als Nutzen. Dennoch wird kaum jemand die These aufstellen wollen, Wandel bzw. Change sei irrelevant für die unternehmerische Praxis. Versuchen wir also im Folgenden eine Einordnung (und damit auch gleichzeitig eine Einengung) des Begriffes zu erarbeiten. Interessanterweise gleicht der Innovationsprozess per definitionem einem Wandel bzw. Change Prozess, der aber in der Regel aufgrund seiner Bedeutung korrekterweise nie als Teil von Change Management gesehen wird. Wenn unser Modell aber die Kernelemente der unternehmerischen Wertschöpfung erfassen und strukturieren soll, wo taucht Wandel bzw. Change dann auf? Wie gesagt, nicht im Innovationszweig des Modells, somit bleibt nur noch der Rückkopplungszweig. Aus den Erkenntnissen, die man im Innovationsprozess gewonnen hat, und aus der Marktsituation ergibt sich die Notwendigkeit, aufgekommene Probleme oder Erkenntnisse zu verarbeiten und in den Abläufen zu reflektieren. Die Grundlage der sich daraus ableitenden strategischen Ausrichtung und ihre Implementierung und Ausführung sind gerade der wirklich relevante Change-Managementprozess. Dieser ist also in der Regel ein Vorgang, der auf der Basis von Hypothesen zur externen und internen Ursache von Unternehmenslage, Erfolg und Misserfolg korrigierende Aktionen einleitet. Je früher man in der Lage ist, diese Hypothesen (relativ zum konkreten manifesten Ergebnis am Markt) proaktiv zu formulieren, umso effizienter kann ein adaptiver Wandel angestoßen werden. Hier lohnt ein Blick in die technische Natur von Regelkreisen, in denen gezielt stabile Systemzustände (in Sinne von Unternehmen ist dies die erfolgreiche Performance am Markt) mit Hilfe von idealerweise kleinen Regeleingriffen erzielt

werden sollen. Analog hierzu sollte eine Analyse der unternehmerischen Situation ebenfalls zeitnah zu den Marktgeschehnissen erfolgen, umso ruhiger und schneller können erforderliche Änderungen etabliert werden. Dies zieht aber in letzter Konsequenz eine ständige Unruhe in Unternehmen, aufbauend auf geistiger Offenheit und dem Willen zur Selbstanalyse bzw. Selbstkritik, nach sich, um in der Lage zu sein, schnell, unmittelbar und mit kürzester Reaktionszeit aktiv werden zu können. Einer Notwendigkeit zur Änderung steht meistens eine naturgegebene Trägheit eines Systems entgegen, sodass dem „Change Management“ in der Tat eine zentrale Bedeutung zukommt, da es genau diese überwinden muss. Mehr dazu in einem späteren Kapitel. Die Möglichkeit zur zeitnahen Reaktion richtet sich auch nach der Realität der Industrie, in der man tätig ist. Kann man im Bereich Fast Moving Consumer Goods, bedingt durch vergleichsweise kurze Entwicklungszyklen und schnelle Wiederholungskäufe von Kunden, rasch eine Einschätzung der Lage relativ zu ursprünglichen Annahmen vornehmen, so gestaltet sich dies etwa in der Automobilindustrie oder im Bereich Elektrogeräte, in denen vom Beginn eines Projektes bis zur Markteinführung von Produkten gut und gerne drei bis vier Jahre vergehen, ungleich schwerer¹ [4].

Was macht den notwendigen Wandel jetzt in seinem Innersten aus? Hier lohnt es sich, zwischen internen und externen Ursachen zu unterscheiden, die beide die Situation eines Unternehmens am Markt beeinflussen können. Fangen wir mit einer Betrachtung der externen „Kräfte“ an. Hier begegnet man oft der Aussage vom „halsbrecherischen Wandel mit höchster Geschwindigkeit“, dem Rechnung zu tragen sei. Interessanterweise erhält man vielfach auf weiteres Nachfragen wenig Tiefschürfendes und Verwertbares, das einem helfen könnte, zu verstehen, was sich denn so „halsbrecherisch“ verändert habe. Meist verläuft sich die Antwort in einem unkonkreten Verweis auf die Zunahme der Informationsdichte, auf den zunehmend globalen Kontext, Kurzlebigkeit von Trends oder Ähnlichem. Zweifelsfrei würde niemand diese Feststellungen grundsätzlich bezweifeln, aber kommen sie wirklich zum Kern der Sache? Bemühen wir den historischen Rückblick. Vergleicht man den Zeitraum von 1875 bis 1930 mit dem Zeitraum von 1955 bis 2010, so kann man kaum zu dem Schluss kommen, dass die heutige Gesellschaft einem stärkeren Wandel ausgesetzt sei. Lässt man die Kriege im erstgenannten Zeitraum (eigentlich unzulässig) außen vor, so finden sich dort selbst dann noch gravierendste Umwandlungen: der Übergang von der Monarchie zu demokratischen Strukturen, die dann wieder vom aufkommenden Faschismus bedroht wurden,

¹ Dies mag die ausnehmend schlechte Erfolgsbilanz von CEOs aus der Konsumgüterindustrie in z. B. der Automobilindustrie erklären. Siehe hierzu R. A. Lutz' Darstellung des Niedergangs von GM in „Car Guys vs. Bean Counters – the fight for the soul of American business“ [4].

der Siegeszug des Automobils begann, der Personennahverkehr, die Schallplatte, der Film wurden eingeführt, und zu guter Letzt wurde mit der quantenphysikalischen Revolution das Weltbild auf den Kopf gestellt. Die in dieser Zeit ablaufenden Veränderungen auf gesellschaftlicher, kultureller, technischer und philosophischer Ebene sind in keinsten Weise vergleichbar mit den Änderungen, die unsere Generation erleben musste bzw. durfte. Selbstverständlich gab und gibt es immer noch gravierende Veränderungen, aber diese sind im Vergleich eher evolutionärer Natur und damit nicht wirklich vergleichbar mit den Herausforderungen der Periode von 1875 bis 1930. Man sollte sich auch nicht von technischen Änderungszyklen und deren Ablaufgeschwindigkeit täuschen lassen. Die zur Beschreibung von Generationszyklen sogenannter Schrittmachertechnologien (und nur diese treiben einschneidende Veränderungen) eingeführten Kondratieff-Zyklen (etwa 60 Jahre) treffen immer noch weitgehend zu, letztlich ganz einfach deswegen, weil sich darin das menschliche Vermögen, Wissen zu kreieren, in Technologie umzusetzen und dann diese Technologie auszureizen, widerspiegelt [5]. Natürlich treibt die zunehmende Digitalisierung einen Wandlungsprozess, aber an dessen Wurzel begegnen wir einem ganz anderen Phänomen, das zu berücksichtigen sein wird, um den richtigen Ansatz zur Bewältigung moderner Anforderungen im Kontext von Wandel zu entwickeln. Mehr dazu später.

Haben sich Kundenbedürfnisse etwa drastisch verändert? Bestenfalls in wenigen Gebieten, in den meisten Bereichen aber bleiben die Bedürfnisse weitgehend invariant. Maslows Bedürfnispyramide gilt noch immer, und damit verändern sich mindestens die Grundbedürfnisse kaum. Dies drückt sich auch in Produkten aus: Gleichbleibend muss der Mensch etwa Haare entfernen oder die Zähne reinigen und in ihrer Essenz sind die entsprechenden Produkte gleich geblieben. Was sich geändert hat, sind die Produktformen, in denen Grundfunktionen implementiert wurden. So gibt es jetzt beispielsweise elektrische Zahnbürsten, die aber im Kern immer noch weitgehend identisch wie das ältere nicht-elektrische Modell mit Borsten arbeiten, um die Zähne zu reinigen, wenngleich auch effizienter und schneller. Ähnliches gilt für das Internet, das auch „lediglich“ in ungleich dynamischerer Form das Informationsbedürfnis der Menschen anspricht. Diese neuen Produktformen spiegeln im Kern letztlich das Differenzierungsbestreben von Unternehmen am Markt wider, das sich im Einsatz überlegener Technologien zur Adressierung eines gleichbleibenden Bedürfnisses ausdrückt und nicht etwa mit fundamentalen Veränderungen zu verwechseln ist.

An dieser Stelle empfiehlt es sich, kurz innezuhalten. Keineswegs soll behauptet werden, dass man im modernen Kontext nicht mit Veränderungen umzugehen habe. Einzig soll die Perspektive zurechtgerückt werden, um die eingangs erwähnte Behauptung, man sei mit Wandel historischen Ausmaßes konfrontiert, etwas zu

relativieren. Warum sind dann trotzdem Begriffe wie Wandel bzw. Change so allgegenwärtig in Organisationen und ihren Kulturen, eben, wie schon vermerkt, in der Disziplin „Change Management“ oder etwa im (als erstrebenswert angesehenen) Führungsattribut „Leader with a passion for change“. Stellen wir zunächst kritisch fest, dass diese Begriffe im Unternehmensalltag oftmals sehr „politisch“ verwendet werden. „Change“ als Begriff generiert Unschärfe und hinter dieser kann man sich gut verstecken. Durchaus oft kann man auch das Bestreben sehen, durch die Instrumentalisierung der Begriffe Change bzw. Wandel, hierarchisch Kontrolle auszuüben, ohne den Anlass für Veränderungen deutlich machen zu müssen oder gar Verständnis für die Ursache von gefordertem Wandel erzeugen zu müssen. Wer dann kritische Fragen stellt oder gar ein anderes Bild des (unscharf) beschriebenen Änderungsanlasses hat, sieht sich oft mit dem Vorwurf konfrontiert, „Wandel nicht zu begrüßen“, „kein Change Leader“ zu sein, was in Wahrheit nichts anderes ist als ein Totschlagargument zur Unterbindung einer als unbequem empfundenen Diskussion. Was dieses Verhalten aber auch in der Konsequenz der unscharfen Beschreibung des Änderungsanlasses bewirkt, ist letztlich ein Wegdelegieren der immer noch diffus beschriebenen Veränderung in die Organisation, um diese Antwort dann gleichsam ausschwitzen zu lassen; ein klassisches Beispiel von missbrauchtem „Change Management“.

Abseits dieser Fehlverhalten würde aber gewiss niemand bezweifeln, dass „Change Management“ eine zentrale Rolle im betrieblichen Umfeld spielt. Die große Zahl an gescheiterten Strategien und Markteinführungen sowie vielfach unzureichende Unternehmensergebnisse bestätigen dies offenkundig. Was löst jetzt den Widerspruch zwischen der gängigen Sichtweise (Wandel im historischen Ausmaß) und den wirklichen Fakten auf? Warum passen sich Unternehmen, deren Führungsebenen und nachgeschaltete Organisationen (bei anzunehmend gleichbleibenden intellektuellen Fähigkeiten) so zunehmend schlecht an die sich (vergleichsweise) inhaltlich moderat ändernden Randbedingungen an? Warum werden Organisationen mit vielfach für Mitarbeiter fatalen Konsequenzen und Überforderungen als Folge unscharfer Strategien und nicht wahrgenommener Verantwortung belastet?

Die Antwort findet man in einer zweiten Dimension, in der sich Veränderung auch ausdrücken kann: Nicht inhaltlicher Wandel, sondern in erster Linie Komplexität fordert uns in gegenwärtigen Zeiten heraus. Weitestgehend wenig veränderte Inhalte finden sich in einem zunehmend komplexen Rahmen: eine stets ansteigende Flut von Daten und Informationen, mit der sich das Individuum und auch Organisationen konfrontiert sehen. Gleichzeitig erweitert sich der Wirkungskreis des Wirtschaftens global, sodass nicht nur die reine Informationsmenge, sondern auch deren Vernetzungsgrad ansteigt. Außerdem hat sich durch die moderne In-

frastruktur die Verarbeitungsgeschwindigkeit markant erhöht. Es kommt nicht von ungefähr, dass oft von einer exponentiellen Zunahme gesprochen wird, zu der insbesondere die Verfügbarkeit moderner Technologie entscheidend beiträgt. Gerade eingeführt, um die erhöhten Geschwindigkeiten beherrschen zu können, liefert sie gleichzeitig einen Beitrag zur weiteren Beschleunigung, sodass dies letztlich in einem sich selbst anfachenden Prozess endet, den wir alle nur zu gut täglich beobachten können.² All diese drei vorgenannten Phänomene (Informationsmenge, Vernetzung und Verarbeitungsgeschwindigkeit) tragen ursächlich zu vielen beobachtbaren Widersprüchen und Fehlentwicklungen im Umfeld von Unternehmen und Innovation bei, primär verursacht durch eine fundamentale Unzulänglichkeit des menschlichen Geistes im Umgang mit komplexen Systemen erhöhter (exponentieller) Dynamik. Nobelpreisträger Daniel Kahnemann [6] hat eingehend untersucht, wie sich das menschliche Entscheidungsverhalten in derartigen Umfeldern verhält und fand interessanterweise heraus, dass gerade bei Verfügbarkeit großer Datenmengen zur Entscheidungsfindung die Qualität der Entscheidung nicht zu-, sondern rapide abnimmt. Der menschliche Geist ist demnach offensichtlich nicht in der Lage, mit großen Datenmengen umzugehen. Kahnemanns Forschungsergebnisse kollidieren frontal mit einer Ausprägung des modernen Managements, hauptsächlich getrieben durch die MBA-Ausbildung, die sich durch eine extreme Fixierung auf Daten und Scorecards ausdrückt (von Gegnern oft „analysis paralysis“ genannt), datenbasierte Szenarioanalyse in den Vordergrund stellt und in dieser Form die Unzulänglichkeit der menschlichen Natur geradezu provoziert und folglich sehr oft im Misserfolg endet³ [4].

Zusätzlich tut sich der Mensch schwer mit komplexen, in der Regel nichtlinearen Systemen ohne direkt erkennbare Ursache-Wirkungs-Ketten. Evolutionär war das Agieren unter Annahme von linearen Kausalzusammenhängen geradezu essenziell für das Überleben der Spezies; im Umfeld des modernen Wirtschaftens resultieren daraus eher Limitationen. Gekoppelt mit der Prägung auf bevorzugt kausal lineare Informationsverarbeitung zeigt sich ein erschwelter Umgang mit zeitlich nichtlinearen (eben eher exponentiellen) Dynamiken. In der Regel extrapoliert man die Auswirkungen von Tätigkeiten und Entscheidungen linear in die Zukunft und geht damit fälschlicherweise von langsameren Effekten aus, als man sie dann in der Realität antreffen wird.

² Gut dokumentiert im Film (und dem zugrundeliegenden Buch [39]) „SPEED – auf der Suche nach der verlorenen Zeit“.

³ Nicht wenige halten diese MBA-basierte Managementphilosophie als ursächlich verantwortlich für den Niedergang der amerikanischen Wirtschaft, s. wieder R. A. Lutz in „Car Guys vs. Bean Counter“ [4].

Diese Diskrepanz zwischen einer komplexer werdenden, zunehmend nichtlinearen Umwelt und einem noch gleichsam archaisch linear arbeitenden Geist erzeugt im Umfeld von Unternehmensführung und verwandten Entscheidungsprozessen ein Spannungsfeld, auf das das Individuum mit einem Kompensationsverhalten reagiert. Wie verhält sich der Mensch, wenn er durch sein Umfeld gleichermaßen an seine natürlichen Grenzen gebracht wird? Er konzentriert sich auf die Dinge, die er kennt, die er schon erfolgreich umgesetzt hat und mit denen er sich einfach wohlfühlt. Im selben Zug tritt aber ein weiteres wohlerforschtes Phänomen auf [7]: Gerade im Zusammenhang mit hierarchisch strukturierten Organisationen werden die unangenehmen Inhalte und Herausforderungen nach unten wegdelegiert. Der oben dargestellte Missbrauch des Begriffs „Change Leadership“ rührt genau daher. Das Wegdelegieren hat natürlich vielfach fatale Auswirkungen: Zum einen stellt die in die Organisation verlagerte Aufgabe diese vor die gleichen fundamentalen Herausforderungen und grundsätzlichen Probleme in der Bewältigung der Situation, zum andern erzeugt ein von Phrasen begleitetes Wegdelegieren erhebliche Irritation und fehlendes Verständnis in Organisationen. Letztlich endet dies in einer dissonanten Situation, die am fundamentalen Problem nichts ändert und schon gar keine Lösung bringt. Der „Worst Case“ einer solchen Entwicklung tritt oftmals im Rahmen von Akquisitionen ein, insbesondere, wenn zwei Unternehmen zusammenkommen, die in Industriebereichen mit unterschiedlichen Anforderungen und Geschäftsmodellen arbeiten. Der Käufer sieht sich dann mit einem (für ihn allemal) komplexen System (dem anderen Unternehmen) in einem anderen und von daher für ihn noch weniger kausal-linear verständlichen Umfeld konfrontiert. Was ist vielfach die Reaktion? Man bringt sein vertrautes Aktivitätensystem zum Einsatz, nennt das Ganze „kultureller Change“ und irritiert damit die übernommene Organisation, die natürlich ihrerseits die entsprechende Tendenz pflegt, auf ihrer gewohnten Basis weiteragieren zu wollen, und der daher umgekehrt das neue System des Käufers fremdartig erscheint. Auf beiden Seiten im Lichte des vorher diskutierten Sachverhaltes ein keineswegs verwunderliches Verhalten, aber genau deswegen kein wünschenswerter oder gar erfolgversprechender Zustand, der gewiss nicht dadurch aufgelöst wird, dass man „kulturelle Trainings“ verordnet, neue Denkmuster propagiert, gerne über „mangelnden Willen, Wandel zu akzeptieren“ schwadroniert und vergisst, dass alles, was man in dieser Situation in einer Richtung als Vorwurf artikuliert, einem selbst genauso von der „Gegenseite“ vorgeworfen werden könnte. Das eigentliche Problem wird dadurch per Dekret noch verschlimmert: Nämlich die fundamentale eigene Unfähigkeit, angesichts einer neuen,

komplexen Situation klar zu artikulieren, warum und wie sich etwas ändern muss.⁴ Dörner [7] hat diesen Themenbereich ausgiebig untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass Programme, die eigentlich letztlich darauf abzielen, den menschlichen Denkvorgang zu verändern („mehr die rechte Hälfte des Gehirns nutzen“, „nicht genutztes Potenzial des Gehirns freilegen“, „neue Kreativität freilegen“), zum Scheitern verurteilt sind und mehr Probleme aufwerfen als sie letztlich lösen. Change Management kann und muss Sicht- und Verhaltensweisen formen, aber man sollte sich davor hüten, zu glauben, man könne das menschliche Wesen und grundlegende psychologische Dynamiken an sich verändern.

Der vielzitierte Wandel bzw. Change ist also, zusammenfassend gesagt, nichts anderes als die Folge der Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit komplexen Systemen nichtlinearer Natur (aber mit durchaus bekannten Inhalten), nicht mehr und nicht weniger. Was ist von Führungskräften und Unternehmen zu verlangen, um hier erfolgreich zu agieren? Vornehmlich müssen ein Führungskreis und auch die nachfolgende Organisation erst einmal in die Lage versetzt werden, Signale aus einer vernetzten und dadurch vielfältigen Welt wahrzunehmen, zu akzeptieren, und nicht das „bequeme“ Kompensationsverhalten zu kultivieren. Wie man vermuten wird, lässt sich dies schwer auf individueller Ebene adressieren und lösen. Eine entscheidende Rolle spielt hier eine entsprechend vielfältig strukturierte Organisation. Der Ruf nach „Gender Diversity“ und der „Inklusion“ verschiedener, teilweise sogar gegensätzlicher Charaktere (z. B. introvertiert/extrovertiert) war nie berechtigter und drängender als heute, um eben die Komplexität und Vielfältigkeit des Umfeldes im Unternehmen zu spiegeln und auf dieses besser reagieren zu können. Dies kann aber nur erfolgreich geschehen, wenn sich etwas Zweites ausbildet: nämlich eine „operative Intelligenz“, die es erlaubt, auf Basis des gesunden Menschenverstandes, Intuition und Bauchgefühl, in unüberschaubaren Situationen gewissermaßen instinktiv richtige Wege auf Basis von stimmigen Hypothesen einzuschlagen. Das Arbeiten in nichtlinearen, komplexen Systemen erlaubt, wie schon hervorgehoben, keine lineare Extrapolation von Kausalzusammenhängen mehr; stattdessen ist man gezwungen, vielfach mit nicht unmittelbar begründbaren Hypothesen zu arbeiten. Dies wirft weitere Probleme auf: einmal in der Aufstellung, Formulierung und Kommunikation dieser Hypothesen und im Weiteren in der Umsetzung in anschließende Arbeitsschritte. Denn was von seiner Natur her schon vage ist, lässt sich eben nur mit Unschärfe und einem gewissen

⁴ Fängt man dann auch noch an, „unbequeme“ Charaktere auszutauschen, hat man die Abwärtsspirale eingeläutet, denn diese sind primär deshalb unbequem, weil sie wissen, wie man im übernommenen System erfolgreich agiert und demzufolge vieles, was von der „Gegenseite“ pauschal in Folge des oben beschriebenen Kompensationsmechanismus gefordert wird, kritisch sehen.



<http://www.springer.com/978-3-642-39917-6>

Wertschöpfende und innovationsorientierte
Unternehmensführung

Freund, D.

2013, XVI, 124 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-39917-6