

2 Für welche Anlässe das EPS Hilfe bietet

In diesem Kapitel finden Sie im ersten Teil einige Situationsbeispiele und konkrete Fragestellungen, die Verantwortliche des jeweiligen Unternehmens dazu veranlassten, das EPS einzuführen.

Im zweiten Abschnitt mag Ihnen die Analogie zu einer Spielsituation verdeutlichen, dass es praktisch in jedem Unternehmen Anlässe und Gründe gibt, das EPS einzusetzen. Sei es, dass es darum geht, schlummernde Ressourcen zu wecken, oder darum, Veränderungen zu koordinieren und zu kanalisieren.

Beide Abschnitte sollen Ihre Neugier wecken und Ihnen einen ersten Einblick in das Leistungsspektrum des EPS geben.

Beispiele aus der Praxis

Beispiel 1: Fusion

Ein Bauunternehmer stand vor der Aufgabe, seine drei Kellerbauwerke, die bisher als eigene Gesellschaften mit jeweils eigenen Geschäftsführern geführt wurden, aus Rationalisierungsgründen zu einer Gesellschaft zu verschmelzen und die Führung dieser neuen Gesellschaft zwei branchenerfahrenen, neuen Geschäftsführern zu übertragen. Um sicherzustellen, dass die neue Gesellschaft nach einheitlichen Regeln geführt wird und zugleich das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter der Vorgängergesellschaften genutzt werden, entschloss er sich, das EPS als Führungssystem einzusetzen. Die neue Gesellschaft arbeitet erfolgreich.

Beispiel 2: Sanierung

Ein Büromöbelhersteller war aufgrund einer sich verschlechternden Marktlage und durch Ungeschicklichkeiten der Geschäftsführung zum Sanierungsfall geworden. Ein Teilbetrieb musste geschlossen und ein Teil der Mitarbeiter entlassen werden. Da sein Schwiegersohn allein mit der Sanierung überfordert war, ergänzte er die Geschäftsführung um einen Interimsmanager. Aufgrund sich bald abzeichnender Differenzen in der Einschätzung der Lage zwischen den beiden Geschäftsführern einig-

ten sich die beiden darauf, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Ermutigt durch den Berater stimmten beide Geschäftsführer zu, das EPS zur Sanierung des Unternehmens einzuführen. Dies mündete in ein positives Zusammenspiel der beiden Geschäftsführer, in die Einbeziehung und Motivation der Belegschaft und in eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens nach dem Ausscheiden des Interimmanagers.

Beispiel 3: Joint Venture

Ein mittelständischer Bodenbelagshersteller beteiligte sich zu 50 Prozent an einem Unternehmen in Russland. Schwierigkeiten technischer Art und mit der Qualifikation der Mitarbeiter gab es nicht. Die Unterschiede lagen primär in der Auffassung, wie das Unternehmen geführt werden sollte. Um diese Differenzen zu beseitigen, wurden die Geschäftsführer und Führungskräfte des Gemeinschaftsunternehmens mit externer Hilfe von dem Nutzen des EPS überzeugt und in der Anwendung des EPS geschult. Über einen Zeitraum von zwei Jahren begleitete und überwachte der Berater Durchführung und Anwendung, um die Nachhaltigkeit sicher zu stellen. Das Unternehmen arbeitet heute unter schwierigen Markt- und Umfeldbedingungen sehr erfolgreich.

Beispiel 4: Ergebnisverbesserung

Eine Rechtsanwaltskanzlei geriet aufgrund mangelnder Organisation und der patriarchalischen Führung des Gründers in existenzielle Probleme. Durch Zufall lernte der Rechtsanwalt die Systematik der Erfolgsplanung in einem produzierenden Betrieb kennen. Er stellte kritische und umfangreiche Fragen, ließ sich das EPS ausführlich erläutern und beschloss, es in seiner Kanzlei anzuwenden. Nach anfänglichen Schwierigkeiten, die überwiegend darin lagen, den patriarchalischen Führungsstil des Rechtsanwalts zu ändern und Verantwortung zu delegieren, arbeitet die Kanzlei heute mit guten Ergebnis nach dem EPS.

Beispiel 5: Restrukturierung und Verbesserung der Innovationskraft

Ein über die Jahre aus eigener Kraft und durch Zukauf eines anderen Unternehmens der Branche gewachsener Automobilzulieferer erkannte, dass er durch Restrukturierung Kosten einsparen und zugleich die Innovationskraft und den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens stärken musste, um als erfolgreicher Marktteilnehmer bestehen zu können. Ein halbwegs erfolgreicher Versuch, mit dem Modell des KVP (Konti-

nuierlicher Verbesserungsprozess) weiter zu kommen, brachte zwar Einsparungen, aber noch nicht das gewünschte Wir-Gefühl und die erforderliche Innovationskraft. Ermutigt durch einen EPS-Experten, führte er das System ein. In der Folge wuchs die Transparenz, wurde Verantwortung klarer definiert und wurden – unter Mitwirkung der Mitarbeiter – Kennzahlen erarbeitet, auf deren Basis eine erfolgsabhängige Vergütung eingeführt wurde. Das Unternehmen ist heute nachhaltig profitabel und innovativ.

Beispiel 6: Karriereentwicklung

Einem Chemiker, der seine berufliche Laufbahn in der Produktentwicklung begonnen hatte, wurde aufgrund seiner Leistung und guten kommunikativen Fähigkeiten nach einigen Jahren in der Entwicklung die Leitung der Produktion mit etwa 150 Mitarbeitern übertragen. Mit guten technischen Fähigkeiten, aber mangelndem Führungswissen ausgestattet, nutzte er das EPS. Auf diese Weise gelang es ihm, sich den Betrieb „anzueignen“. Mit den Meistern, Schichtführern und technischen Angestellten des Betriebes erarbeitete er sich binnen kurzem ein realistisches Bild des Betriebs mit seinen Stärken und Schwächen und wurde alsbald als jemand akzeptiert, der auch auf die „Basis“ hört. Die Produktivitätssteigerung des Betriebes war innerhalb von drei Jahren so beträchtlich und nachhaltig, dass man ihm die technische Geschäftsleitung übertrug.

Beispiel 7: Hilfe für den Beirat

Der Beirat eines Herstellers elektronischer Bauteile war unzufrieden mit der Entwicklung des Unternehmens sowie damit, sich die schwierige Lage nicht herleiten und verständlich machen zu können – und dies, obwohl es ein ausgefeiltes Berichtswesen gab. Er entschied sich für die Einführung des EPS. Besonderen Wert legte er darauf, Verantwortlichkeiten klar zu definieren, Ziele der Unternehmensbereiche zu quantifizieren und das im Unternehmen vorhandene Wissen dadurch zu nutzen, das Mitarbeiter systematisch einbezogen wurden. Der Erfolg des Unternehmens verbesserte sich in den folgenden zwei Jahren signifikant.

Analogie: Spiel und Unternehmen

Wir waren zu siebt und spielten das Gesellschaftsspiel „Mad“. Das ist ein Spiel, das Kreativität innerhalb bestimmter Grenzen verlangt und wohl zu den lustigsten Spielen auf dem Markt zählt. Irgendwann wurde einigen Spielern der Rahmen zu eng und sie begannen (selbstverständlich mit der dazu gehörigen Kakophonie von Empörung und Zustimmung), eigene Einfälle als neue Regeln vorzuschlagen. Sie setzten sich nicht nur durch, sondern ihnen gelang es auch, die anderen anzustecken. Die phantasievollen Vorschläge wurden immer zahlreicher und verselbstständigten sich, sodass wir am Ende fast schon ein anderes Spiel spielten. Faktisch blieben wir bei dem Original und verließen es gleichzeitig. Wir benutzten weiterhin die Plattform von „Mad“, also die Idee, die dem Spiel zu Grunde liegt, entfernten uns aber in der Ausführung immer mehr. Wir besannen uns auf die Grundidee oder das Konzept und die Zielrichtung des Spiels, behielten diese bei und ersannen Spielvarianten, die noch mehr Spaß machten. Auf diese Weise erfüllten wir ein Teilziel des Spiels noch besser (als mit den vorgesehenen Schritten), nämlich: Zeit mit gemeinsamer Fröhlichkeit zu verbringen.

Nun ja, werden Sie denken, ist ja nett. Aber in einem Unternehmen funktioniert das nicht.

Wir möchten Sie in diesem Urteil bekehren. Spiel und Unternehmen, Spielen und Unternehmensführung haben strukturelle und damit programmatische Gemeinsamkeiten und Logiken. Aus diesem Grund lässt sich aus Spiel und Spielen eine Menge lernen und auf Unternehmen und Führung übertragen.

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen, die eine Schwäche für Spiele haben. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob Sie selbst spielen oder lieber zuschauen. Ebenso egal ist, um welche Spiele es geht. Allgemein stehen hoch im Kurs: Fußball, Gesellschaftsspiele wie „Mensch-ärgere-dich-nicht“ oder „Monopoly“, seit einigen Jahren auch Online-Spiele, Games und Rollenspiele. Wir können auch Manager-Spiele anführen, „Ökolopoly“ etwa oder Börsenspiele oder Unternehmens-Simulationen. In den meisten Spielen geht es darum, ein Ziel als Erster zu erreichen, also zu gewinnen, und zwar unter Einhaltung der Regeln, die in der Spielanleitung stehen

oder vereinbart werden. Sie sollen Verhalten erwartbar machen und legen fest, unter welchen Bedingungen wer siegt. Es kann aber auch anders kommen.

Ein Spiel ist beschreibbar als soziales und dynamisches System mit unkalkulierbaren Variablen. Das macht seine Komplexität aus. Wie sich dies äußern kann und wie die Spieler sie „managen“ können, veranschaulicht das folgende Beispiel:

Nehmen wir an, Sie spielen gerade in einer geselligen Runde von fünf Personen „Mensch-ärgere-dich-nicht“. Sie sehen, dass einer der Spieler die Figur eines anderen rausschmeißen müsste, es aber nicht tut. Stattdessen zwinkert er dem anderen zu und macht einen anderen Zug. „Stopp“, rufen Sie lachend, „das geht nicht! Du musst Michael rausschmeißen!“ – „Will ich aber nicht!“ Ein Regelverstoß also. Nicht alle sind damit einverstanden, und so diskutieren alle hin und her. „Also, wenn hier jeder seine eigenen Regeln machen kann, dann weiß man ja gar nicht mehr, was man tun soll! Da können wir ja gleich etwas anderes spielen!“ „Warum nicht?! Wir müssen ja nicht ein ganz anderes Spiel spielen! Abwechslung tut gut. Ich habe auch eine Idee, wie wir mehr Pfiff ins Mensch-ärgere-dich-nicht bringen können ...“ Weitere Spielvarianten, die im Ursprungsspiel nicht vorgesehen sind, werden zum Besten gegeben, und schließlich einigen sich alle auf eine neue Version. Die neuen Regeln lassen mehr Spielraum und bleiben – siehe oben – gleichzeitig dem Spielzweck verpflichtet: gemeinsam mit Freude Zeit verbringen.

Sie kennen genau diese Situation aus Ihrem Unternehmen: Bis dato „hat man das und das immer so gemacht“ und jetzt kommt einer, der etwas verändern will! Häufig wird das als Affront empfunden, sei es auf die eigene Leistung, sei es auf die Tradition. Als Verstoß gegen eherne Regeln gilt es allemal. Eine neue Idee stört zunächst einmal, nämlich den gewohnten Lauf der Dinge. „Neu“ ist identisch mit „Störung“, und wer lässt sich schon gern in der Routine unterbrechen? Störung von Routinen bedeutet Verlust an Vertrautheit, an Wissen, wie es läuft, und folglich an Sicherheit und Vorhersagbarkeit. Kommt die Störung in Form eines Vorschlags daher, wie man eine Struktur oder Abläufe optimieren kann, dann passiert genau das, was die gesellige Runde von oben vorführt: Andere wehren sich dagegen.

Unser Ehrgeiz besteht darin, dass Sie uns als inspirierende Störer wahrnehmen und unsere Störung umdeuten, nämlich in Ihre Chance, ein Instrumentarium zu nutzen, das Ihnen hilft, das Unternehmensziel mit höherer Zielgenauigkeit und Schlagkraft als bisher zu verwirklichen. Wir ermutigen Sie also, Ihre Skepsis durch Neugier zu ersetzen und Ihr Spiel „Unternehmensführung“ weiterzuführen, allerdings mit zum Teil anderen Mitteln.

Was passierte in der geselligen Runde weiter? Auf den Verstoß (Figuren des Gegners schonen) reagierten Sie; Sie bemerkten also, dass jemand etwas tat, was im geltenden Regelwerk nicht vorgesehen bzw. sogar verboten ist. Außerdem registrierten Sie einen zweiten Verstoß: das Zuzwinkern und das interessegeleitete Schonen eines Mitspielers. Sie wurden Zeuge einer Allianzbildung, und die ist beim „Mensch-ärgere-dich-nicht“ verboten; es ist ein Individualspiel. Michael und Johann haben über konspirative Mimik, also über informelle und geheime Kommunikation, ein Teamspiel daraus gemacht. Sie wollen nicht jeder für sich spielen, weil sie das langweilig finden, sondern lieber zusammen ein Team bilden, das gegen alle anderen spielt. Sie halten also an einem Teilziel des Ursprungsziels fest, nämlich gegen andere zu gewinnen, ändern aber Regeln, wie das Ziel zu erreichen ist.

Auch das kennen Sie aus Unternehmen. Leute tun sich zusammen, verbünden sich, um eine innovative Methode, etwa ein neues EDV-Programm in der Buchhaltung, auszuprobieren. Ihr Ziel ist es, einen anderen, besseren Weg zu beschreiten, um das Abteilungsziel (das eingebunden ist in das Unternehmensziel) zu erreichen, etwa Fixkosten zu reduzieren oder Abläufe zu vereinfachen. Ist die Firmenkultur eher konservativ, tun sie das zunächst verdeckt, sprich, ohne es an die große Glocke zu hängen. Früher oder später kriegen andere Wind davon – und dann startet die Kontroverse. Jetzt wird offen diskutiert. Im günstigen Fall erkennen andere die Vorteile des Neuen, und so wird der verdeckte Test zum offiziellen, beispielsweise im Rahmen eines Pilotprojekts.

So kurz – so gut. In der Metapher des Unternehmens als Spiel liegen also eine Menge Gemeinsamkeiten:

- Beide beginnen mit einem Traum, einer Vision oder Mission. Sie geben Auskunft über die Sinnhaftigkeit des Tuns und formulieren das über-

geordnete Ziel, den Wert oder die Werthaftigkeit. Der Spielentwickler träumt davon, einen Beitrag zu gelebter Mitmenschlichkeit und Nähe zu leisten. Sein Spiel soll dazu führen, dass sich Menschen in unbeschwerter Atmosphäre näher kommen, gemeinsam lachen und diskutieren, gemeinsam denken und phantasieren und ähnliches mehr. Sein humanistischer Wert „Mitmenschlichkeit“, sich äußernd in Freude, Nähe, Harmonie, mündet in ein pädagogisches Konzept und einen Zielhorizont. Diese wiederum entscheiden über die Art des Spiels, seinen Aufbau, seine Regeln und Rahmenbedingungen.

- Ein Unternehmen wird ebenfalls häufig gegründet, weil der oder die Gründer einen Traum, eine Vision oder Mission haben. Da ist der ökologisch bewegte Bauer, der eine vegetarisch ausgerichtete Restaurantkette erträumt, um sowohl Menschen mit gesunder Nahrung zu verwöhnen als auch dazu beizutragen, Massentierhaltung zu reduzieren und der Gattung Tier Respekt zu zollen. Oder der Schokoladen-Gourmet, der davon träumt, eine Schokoladenfabrik zu betreiben, um die beste Schokolade der Welt zu fabrizieren. Traum und Vision entfalten sowohl beim Spiel als auch beim Unternehmen Sogwirkung auf die beteiligten Personen. Sie nähren das Engagement und geben die Richtung vor. Gleichzeitig verengen sie den Horizont des Möglichen auf den Korridor des Optionalen und fokussieren die Aufmerksamkeit auf das Umfeld, das für das konkrete Vorhaben relevant ist. Ein vegetarischer Ökobauer konzentriert sich auf Pflanzliches aus kontrolliert biologischem Anbau; er wird sein erstes Restaurant in ein Milieu stellen, von dem er (per Marktforschung) weiß, dass dort seine Zielgruppe besonders vertreten ist; er wird auf Moden in der pflanzlichen Ernährung achten und vielleicht fremde Länder und Kulturen auf kreative Inputs erforschen etc.
- Spiel und Unternehmen sind eingebettet in einen Kontext und abgegrenzt gegen ein Umfeld. Der Kontext des Spiels ist ein fröhliches Beisammensein im Freundeskreis, das Spiel grenzt sich ab gegen alle anderen Formen der Interaktion. Der engste oder direkteste Kontext des Unternehmens ist der Markt. Gesellschaftliche Teilsysteme wie Politik, Recht, Wissenschaft sind Beispiele für die Umwelt, die das Unternehmen umgeben, mit denen es in Wechselwirkung und Austausch steht und die es gleichzeitig gegen diese abgrenzen.

- Spiel wie Firma haben eine materielle Grundausrüstung und Infrastruktur: Brett, Würfel, Spielfiguren bzw. Gebäude und Interieur. Spiel und Unternehmen haben Ziele auf zwei Ebenen, der des Spiels bzw. des Unternehmens sowie der Ebene der agierenden Individuen. Spiele haben die pädagogische Funktion des Einübens sozialen Verhaltens und die soziale Funktion, zusammen Freude zu haben und auf diese Weise Beziehungen zu pflegen; auf der individuellen Ebene soll dies über Konkurrenz (als fröhlichem Wettbewerb um das Gewinnen) und das Einhalten von Regeln verwirklicht werden. Unternehmen als Teil des ökonomischen Systems der Gesellschaft verfolgen in erster Linie die Absicht, Gewinn zu machen. Die Mitglieder ordnen sich diesem Ziel unter, indem sie sich verpflichten, Teilziele, aus dem übergeordneten Ziel abgeleitete Individualziele, zu erreichen. Sie tun dies, weil sie für ihren Einsatz entlohnt werden und damit ihr materielles Auskommen sichern.
- Spiel wie Unternehmen haben interne Rahmenbedingungen, die Freiheitsgrade und Handlungsspielräume definieren. Im Spiel sind sie definiert durch das Material (Figuren, Würfel etc.). Im Unternehmen sind sie ebenfalls markiert durch infrastrukturelle Komponenten, zusätzlich durch Ressourcen, vor allem Geld, Kapital, Kreditwürdigkeit, aber auch Strukturen und Prozeduren sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder und deren Art der Kooperation.
- In Spiel und Unternehmen gelten – als immaterielle Komponente interner Rahmenbedingungen – Regeln, die für alle Mitspieler bzw. Mitglieder verbindlich sind. Diese Regeln gelten für unterschiedliche Dimensionen des Spiels bzw. des Unternehmens. Essenziell sind Regeln als Arbeits- und Verhaltensnormen, als Regularien oder als Prozeduren. Beim „Mensch-ärgere-dich-nicht“ etwa gilt die Arbeitsregel, dass gewürfelt wird (und nicht ein Lied gesungen); die Verhaltensregel, die Spielfigur eines anderen rauszuwerfen, oder das Verbot, sich zu verbünden; die Prozedur des geregelten Nacheinanders beim Würfeln (im Uhrzeigersinn oder dagegen, jedenfalls nicht willkürlich oder nach dem Gesetz des Schnelleren). Im Unternehmen etwa gilt die Arbeitsregel, dass Projektteams mit den besten Experten (und nicht den besten Mikropolitikern) besetzt werden; die Verhaltensregel, Konflikte konstruktiv und partnerschaftlich auszutragen; das Regularium des jährlich einmal stattfindenden Mitarbeitergesprächs.

- In Spiel wie Unternehmen tauchen „Agenten“ als unkalkulierbare Variablen auf: Mitspieler wie Mitglieder können eine persönliche Agenda entwickeln und verfolgen (im Spiel oben: Langeweile beseitigen, eigene Kreativität ausleben; in der Firma: Ehrgeiz und Profilierung, fachlich fundierte Experimentierfreude); sie können, konspirativ oder manifest, Feindschaften und Freundschaften entwickeln, sie können neue Beziehungen eingehen oder vorhandene verstärken, um gemeinsam etwas Neues ins Leben zu rufen; sie können dies im Verborgenen beginnen und im Offenen weiter führen. Was immer sie tun: es entzieht sich akkurater Kalkulation. Ebenso wenig können der Zeitpunkt für die Teilaktivitäten und noch weniger deren Aus- wie Wechselwirkungen vorhergesehen werden; das gleiche gilt für das Resultat, das seinerseits Auswirkungen im Inneren wie nach Außen zeitigt. Wir haben es also mit unbekannten Facetten in den Dimensionen: Zeit, Akteure, Dynamik und Ergebnis zu tun.
- Schließlich sei als Gemeinsamkeit erwähnt: Die Sicherheitssysteme in Spiel und Unternehmen (Ziele und Rahmenbedingungen, Normen und Feedback, Regularien, Prozeduren, Managementinstrumente) können Überraschungen nicht verhindern; sie können sie bestenfalls eindämmen, qualitativ wie quantitativ.

Diese letztgenannte Gemeinsamkeit ist ein Paradox: Überraschungen, also Ereignisse, die unerwartet und unberechnet kommen, machen Spiele attraktiv für uns und uns zu (fröhlichen) Spielern. Exakt dieses Nichtkalkulierte und Nichtkalkulierbare ist es in Unternehmen jedoch, das auch und gerade Top-Managern Furcht einflößt und zu ineffektiven Handlungen provoziert. Anders formuliert: Das, was im Spiel Ihre Begeisterung anstachelt, erregt im Unternehmen Ihren Unmut. Das Erfolgsplanungssystem unterstützt Sie dabei, Unsicherheiten und Unberechenbarkeiten systematisch „einzusteuern“, als begleitende Realität anzuerkennen und (auch dadurch) Erfolg wahrscheinlicher zu machen.

Erfolgsplanung KMU

Souveräne Unternehmensführung durch systemische

Erneuerung Ein Instrument für die Praxis

Pelz, B.F.; Mahlmann, R.

2015, XV, 134 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07929-1