Insight3-07neu.qxd 22.08.2007 16:23 Seite 38

Unternehmensführung

Die Management-Illusion

Heissenbergs Entdeckung der Unschärferelation ist eine unbequeme Erkenntnis für manch einen Manager. Denn sie lautet, dass die ihn umgebende Welt, seine Organisation, insoweit es sich um reale Vorgänge handelt, leider nicht eindeutig bestimmbar und durch lineare Impulse steuerbar ist. Hans-Dieter Krönung, Autor des Bestsellers „Die Management-Illusion“ und Direktor von Eurogroup Consulting zeigt Ihnen hier, wie Sie trotz und mit diesen Erkenntnissen ein Unternehmen erfolgreich steuern können.

Dr. Hans-Dieter Krönung ist Direktor von Eurogroup Consulting. Die Beratungsgesellschaft zählt zu den führenden Unternehmensberatungen für Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen im deutschsprachigen Raum.

Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte, gepaart mit einer Verkürzung des vom Management als relevant erachteten Zielhorizontes und dem Vereinfachen komplexer Unternehmenszusammenhänge mit Hilfe von Kennzahlen haben dazu geführt, dass viele Unternehmen heute spürbar schlechter geführt werden als früher.

Dies liegt unter anderem auch daran, dass es anscheinend an Unternehmern und unternehmerischen Managern mangelt. Viele Manager sind heute sogenannte „Verwalter-Typen“. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Kapitalmarktorientierung der Unternehmen unterscheiden sie sich sehr vom „Portfolio-Typ“, der das von ihm gemanagte Unternehmen als Summe von Wertansätzen betrachtet, die es im Interesse der Kapitalgeber zu maximieren gilt. Dies ist aber keine qualitative Verbesserung. Nur ein Manager, der wie ein Unternehmer denkt und handelt, kann die Komplexität der Aufgaben erfolgreich bewältigen. So gesehen stellt der Unternehmer-Typus im Management eine Elite, eine Rarität, dar, die Vorbild und Leitbild gleichermaßen repräsentiert.

Die zentrale Frage ist also „Was ist Management? Wofür müsste man Management erfinden, wenn es nicht bereits existierte“? „Die Management-Illusion“ versucht, Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften über die Funktionsweise der realen Welt um uns herum auf die tägliche Unternehmenswirklichkeit zu übertragen. Manager sind gefordert, in einer Umwelt die durch zunehmende Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet ist, Organisationen und Unternehmen stetig zu verändern, um sie für die Zukunft überlebensfähig zu machen.

Die alte, auf dem deterministischen Weltbild der Mechanik beruhende, Management-Philosophie versucht Unternehmen und deren Prozesse über direkte Wirkungsbeziehungen mittels vergangenheitsbezogener Kennzahlen zu steuern. Doch ein Unternehmen gleicht viel mehr einem lebenden Organismus, denn einer über lineare Führungsimpulse steuerbaren Maschine. Managementtheorien und ihre Gurus, aber auch das Verständnis des heutigen Managements über den Organismus Unternehmen und seine reale Funktionsweisen, stoßen vor dem Hintergrund dieses Unternehmensbildes an ihre Grenzen. Denn die Zukunft lässt sich nicht in Zahlen bewerten. Die Zukunft ist aber genau das, was der Manager zu gestalten hat.

Während die ökonomische Philosophie konsequent dem mechanistischen Weltbild treu blieb, war der Beginn des 20. Jahrhunderts gekennzeichnet durch eine neue, revolutionäre Phase in der naturwissenschaftlichen Entwicklung. Relativitätstheorie und Quantenmechanik brachten fundamentale neue Betrachtungsweisen des Universums. Heisenberg wies nach, dass Materie und Energie sich dualistisch präsentieren, das heißt, dass sie entweder als Teilchen oder als Welle existieren können, je nachdem welcher Versuchsaufbau angewandt wird. Die Tatsache, dass alles entweder Wellen- oder Teilchencharakter zeigt, ist ganz eindeutig nicht mit der mechanistischen Theorie vereinbar, denn aus deren Sicht sollte jede Sache von ihrer Umgebung unabhängig sein. Die Heisenberg’sche Unschärferelation besagt, dass es keinen vollständigen Determinismus, wie im mechanistischen Weltbild unterstellt, geben kann. Die mechanistische Sicht auf das Universum, die mehrere Jahrhunderte des Denkens geprägt hatte, hat ausgedient. Heisenbergs Entdeckung ist eine unbequeme Erkenntnis für die bisherige ökonomische Theorie. Heisenbergs Botschaft für den Manager von heute lautet, dass die ihn umgebende Welt, seine Organisation, insoweit es sich um reale Vorgänge handelt, leider nicht eindeutig bestimmbar und durch lineare Impulse steuerbar ist.

Es wird daher die These aufgestellt, dass Manager heute nicht verstehen, was sie eigentlich tun, da sie die Organisationen, die sie führen sollen, nicht richtig verstehen. Die Konsequenzen sind häufig zum Beispiel Mutlosigkeit vor Entscheidungen, zu kurzfristige, nicht nachhaltige Kapitalmarktorientierung oder ein ausuferndes Controlling. Wir müssen den Führungsbegriff in einen neuen philosophischen Kontext stellen und betrachten Unternehmenskultur als zentralen Erfolgsfaktor für das Gelingen von komplexen Veränderungsprozessen. Wir fordern daher eine neue Management-Philosophie, die wesentliche Grundlagen aus der modernen Chaosforschung adaptiert.

In dieser Philosophie werden die Individualität des Einzelnen und seine Beziehung zum Gesamtsystem

NUR EIN MANAGER, DER WIE EIN UNTERNEHMER DENKT UND HANDELT, KANN DIE KOMPLEXITÄT DER AUFGABEN ERFOLGREICH BEWÄLTIGEN

deutlich gestärkt. Demnach verfügt das Gesamtsystem Unternehmen über eine Stabilität, einen Zustand, in den das System immer wieder zurückfällt, solange die angestoßenen Veränderungsimpulse nicht die Gesamtheit der Mitarbeiter zu der gewünschten Veränderung bewegen. Dies gelingt aber nur durch die Ganzheitlichkeit der gewählten Methoden, und wenn die Führung des Unternehmens authentisch die gewünschten Prozesse selbst vorlebt.

Hans-Dieter Krönung; Die Management-Illusion – Warum Erfolg nicht kopierbar ist und was Manager daraus lernen sollten, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

Das Fraktal ist die Grundlage für ein vom Führungsverhalten des Managers abhängiges Unternehmensbild und der darin immanenten Unternehmenskultur: Kommuniziert das Management dialogbereit, offen und ehrlich, so wird sich dieser Kommunikationsstil bis in alle Bereiche des Unternehmens herunter brechen. Ist das Miteinander schon im Vorstand von Missgunst, Rivalität und fehlender Kooperationsbereitschaft geprägt, werden die einzelnen Abteilungen auf der zweiten, dritten oder vierten Ebene kaum durch konstruktives Miteinander und effiziente Prozesse auffallen.

Der Manager von Veränderungsprozessen muss sich darüber im Klaren sein, dass seine eigene Vorbildfunktion entscheidend für das Gelingen von Veränderungsprozessen ist. Ebenso muss diese Philosophie auch an anderen entscheidenden Schnittstellen des Unternehmens gelebt werden.

Der Manager muss sich auch bewusst darüber werden, dass nicht nur das Energiepotenzial seiner Führungsmannschaft und einiger leistungsfähiger Mitarbeiter, sondern die Summe der Fähigkeiten und Motivation seiner Mitarbeiter ausschlaggebend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist. Es ist ein elementares Naturgesetz, dass sich das Energieniveau eines Organismus, oder eines nicht-linearen Systems, auf einem Mittelwert zwischen maximalem und minimalem Energieniveau einpendelt, wenn keine zusätzliche Energie zugeführt wird. Ein Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern mit einem hohem, aber mit gleichzeitig vielen Mitarbeitern mit niedrigem Energieniveau hat unter Umständen deutlich weniger Veränderungspotenzial als ein Unternehmen, dem zwar einige Spitzenkräfte fehlen, aber dessen Belegschaft in der Masse qualifiziert und stark motiviert ist.

We can help!

Endlose Stahlbänder aus Berndorf bieten eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten. Berndorf Band versteht sich als umfassender Lösungsanbieter.

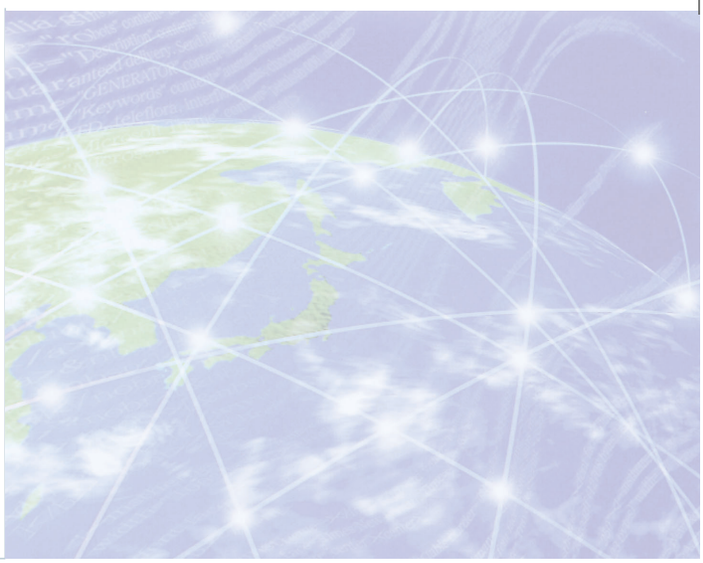
Als flexibles und innovatives Unternehmen suchen wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und fördern die Forschung und Entwicklung.

berndorf BAND

Berndorf Band GmbH
A-2560 Berndorf / Austria
Tel 02652/800-0
Fax 02652/84176
band@berndorf.co.at
www.berndorf-band.at

Insight3-07neu.qxd 22.08.2007 16:23 Seite 40

DIE MODERNE NATURWISSENSCHAFT LIEFERT ERSTE ANHALTSPUNKTE, WIE ORGANISATIONEN ZU VERSTEHEN SIND



Dem Management kommt in einem solchen System die Rolle des Kraftwerks zu, das Energie produziert und dem System zuführt. Die Kraftwerks-Funktion schafft Kommunikationsimpulse, setzt strategische Projekte auf, optimiert Prozesse, steuert die Aus- und Weiterbildung, prägt die Unternehmenskultur, nimmt die operative Führung und Kommunikation wahr und stellt dem Organismus damit kontinuierlich Energie zur Verfügung. Der unternehmerisch agierende Manager setzt unaufhörlich Impulse aus seiner Position der gedanklichen Eigenständigkeit, denn nur aus dieser Eigenständigkeit heraus ist er in der Lage, Kraft zu generieren und dem Organismus Unternehmen neue Energie zuzuführen.

Der Organismus Unternehmen, so zeigen die Ausführungen, muss mit den Augen des „Chaoten“ betrachtet werden. Für das Management bedeutet dies deutlich höhere Anforderungen an die Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen. Die Nicht-Linearität schafft damit fundamental höhere Hürden für die Gestaltung von Management-Impulsen. Man muss nach dieser Erkenntnis vorher wissen, was man will und wie es gehen soll, und es dann konsequent und umfassend tun. Dies bedeutet für viele Manager einen gewaltigen Paradigmenwechsel.

Die „Kunst“ des Managements besteht also nicht in erster Linie darin, die einzelnen Maßnahmen eines Bündels zu definieren, sondern vor allem darin zu erkennen, wann das Maßnahmenbündel ausreichend breit und konsequent strukturiert ist, das Verhalten des Organismus nachhaltig und in die gewünschte Richtung zu bewegen. Ist das Management „nahe“ genug an der Organisation, um auch die Rückkopplungen der Empfänger, das heißt der Mitarbeiter, zu berücksichtigen, dann ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ein Veränderungsziel mit einem dafür konzipierten Maßnahmenbündel auch erreicht wird.

Der Manager, der sich und seinem Einflussbereich zumutet, permanent zu entscheiden, der also wirklich das „Chaos“ bejaht, der agiert und entscheidet, ist Unternehmer. Das unternehmerische Prinzip bedeutet aber noch deutlich mehr: Unternehmerisch denken und handeln bedeutet in dem hier beschriebenen Kontext die Fähigkeit zu haben, Zukunftsbilder zu entwerfen, die Veränderungen erstrebenswert erscheinen lassen. Einen Organismus zu verändern, ihn durch eine Veränderung zu führen, erfordert Zielbilder, Wegbeschreibungen und Visionen.

EIGENEN ERFOLGSWEG FINDEN

So bleibt am Schluss die Frage, wie man denn ein guter Manager wird, wenn man noch keiner ist. Es gehört vielleicht zur Kehrseite des faszinierenden Ansatzes der modernen naturwissenschaftlichen Theorien, dass sie uns keine Rezepte liefern, wie wir zu agieren haben, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die Botschaft dieser Philosophie ist denn auch, dass jede Situation komplex und dynamisch, aber auch individuell verschieden ist, auch weil nichts völlig unabhängig vom anderen passiert. Insofern gibt es keine kopierbaren Management-Konzepte. Die Zeit dieser Illusionen, die uns Management-Gurus als apodiktisch eintrichtern wollen, ist mit dieser neuen Management-Philosophie vorbei.
Das Buch will einen Beitrag dazu leisten, selbstkritisch das eigene Handeln im Management zu reflektieren, weil klar ist, dass die reale Welt der Unternehmen anders funktioniert als die Grundmodelle der Mechanik aussagen.

Die moderne Naturwissenschaft liefert erste Anhaltspunkte, wie Organisationen zu verstehen sind, wie sie wirklich funktionieren und wie ihr Verhalten beeinflusst werden kann. Es wird deutlich, dass es keine übertragbaren Erfolgsrezepte gibt, sondern jeder seinen eigenen, unternehmerischen Weg finden und gehen muss. Die Kopie eines Originals wird im Wettbewerb nie überleben.

Heute geht es um eine neue Management-Philosophie, weil es um die Art geht, wie wir denken und unser Selbstverständnis als Manager definieren. Bemühen wir uns um die Menschen in den Organisationen, denn ein motivierter, engagierter Mitarbeiter bringt viel mehr für ein Unternehmen als ein neuer Arbeitsablauf im Organisationshandbuch. Steigern wir das Energieniveau unseres Unternehmens, indem wir voll und ganz Vorbild für unsere Mitarbeiter sind, nicht deren schärfste Kontrolleure. Leicht gesagt, das ist klar, aber wenn es einfach wäre, bräuchte es uns ja nicht.