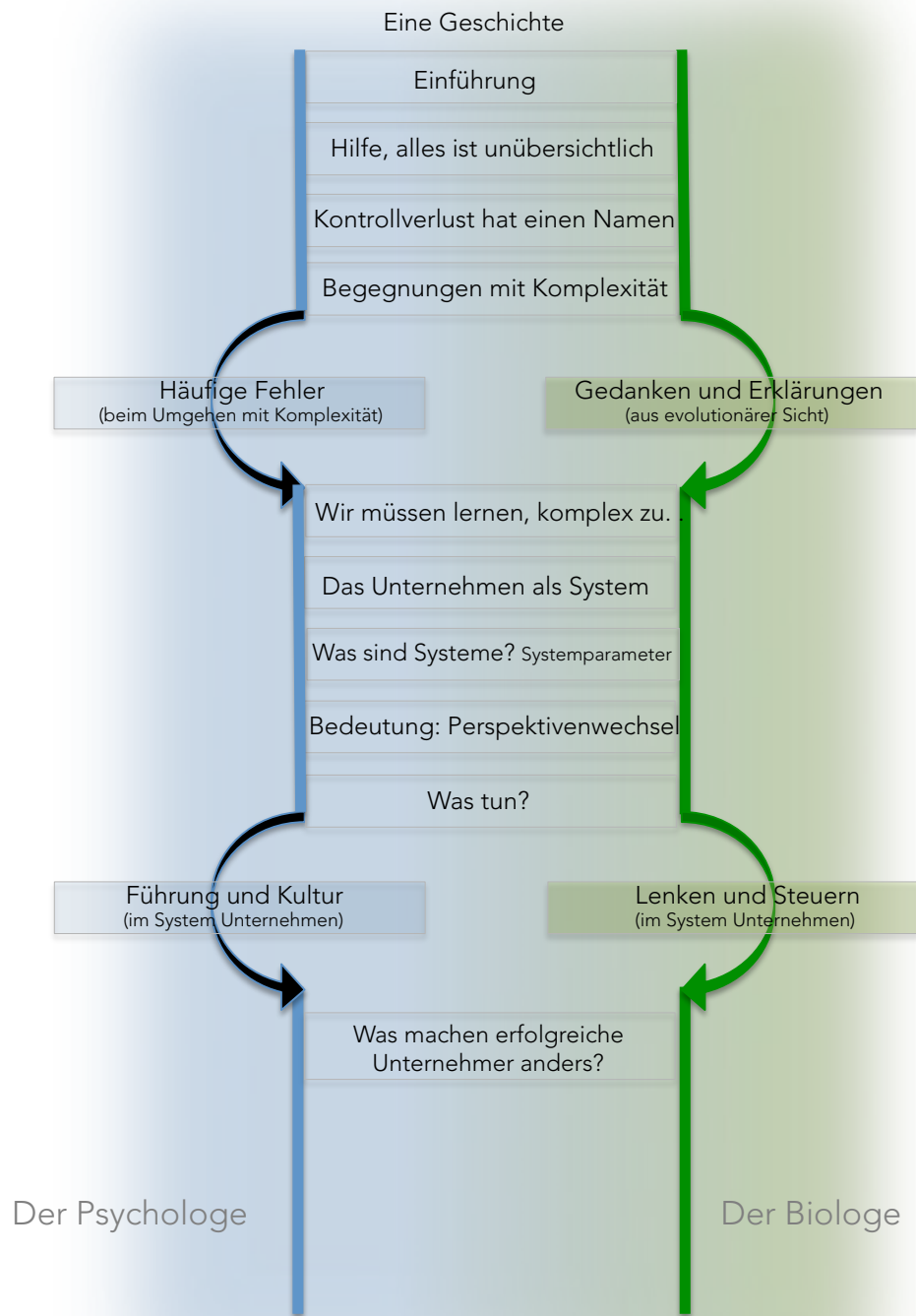


Thomas Roth / Jürgen Weber

Management Adieu

Wegweiser zu einem selbstorganisierten Unternehmen

Management Adieu



Eine Geschichte

„Herr Cole! Schön, dass Sie gekommen sind!“ begrüßt mich Helen Hülthoff. „Was wollen Sie von mir wissen?“ Ich bin etwas überrascht, dass sie auf den üblichen Small Talk verzichtet und antworte etwas hilflos: „Ich möchte mit Ihnen über Ihr Unternehmen sprechen, über das ich schon so viel gehört habe.“ Sie legt die Stirn in Falten und fragt nach: „Was haben Sie denn gehört?“ „Was ich weiß, ist nicht viel. Ich kenne Ihr Unternehmen aus dem Wirtschaftsteil der Tageszeitungen. Immerhin kommt mir das, was ich verstanden habe, so spannend vor, dass ich gerne darüber schreiben würde. Wie es scheint, sind Sie irgendwie anders.“

Sie lächelt mich an: „Anders?“

„Ja. Sie haben eine ungewöhnliche Vision. Ich würde gerne mehr darüber erfahren.“ Sie denkt kurz nach und antwortet: „Herr Cole, ich will Ihnen gerne Rede und Antwort stehen, doch lassen Sie mich zunächst eine Frage an Sie stellen. Sie arbeiten bei einem Wirtschaftsmagazin. Was ist Ihre Vision? Wie wünschen Sie sich Ihre Arbeit? Was möchten Sie erreichen?“ Ihre Fragen überraschen mich erneut. Etwas verwundert suche ich nach einer Antwort . . .

„Meine Vorstellungen sind sicher nicht sehr ungewöhnlich. Ich möchte in einem Team von Kolleginnen und Kollegen arbeiten, in dem alle hoch motiviert sind, weil sie von dem überzeugt sind, was sie tun und wie sie es tun. Die gemeinsame Arbeit macht uns Freude. Ich wünsche mir einen intensiven Austausch. Ich möchte, dass wir über den richtigen Weg diskutieren und dabei kein Blatt vor den Mund nehmen, weil wir uns gegenseitig vertrauen und schätzen. Wir arbeiten intensiv und oft auch lange, aber wir beschweren uns nicht, weil wir unsere Arbeit als sinnvoll erleben und weil wir ein Ziel vor Augen haben! Wir haben ein Gefühl der Zusammengehörigkeit: Wir gemeinsam sind das Unternehmen und ich bin stolz darauf, dabei zu sein.“

Helen Hülthoff hört mir aufmerksam zu. „Das Bild, das Sie gerade entwickelt haben, gefällt mir gut. Ist es Ihnen gelungen, Ihre Vorstellungen in Ihrem bisherigen Unternehmen zu verwirklichen? Sie arbeiten ja in einer verantwortlichen Position, Sie haben Gestaltungsspielraum. Was haben Sie unternommen? Wie haben Sie es angestellt?“

„Nun,“ entgegne ich etwas verlegen, „es ist nur eine Vision. Es ist, genau gesagt, meine Vision und es gibt in meinem derzeitigen Unternehmen nicht so viele, die sich für Visionen interessieren.“ „Woran liegt das?“

„Ich zögere mit der Antwort. Obwohl ich mich mit meiner derzeitigen Aufgabe nicht allzu



wohl fühle, will ich mich nicht negativ über mein Unternehmen und meine Kollegen äußern. „Die Zeiten sind auch für uns schwieriger geworden,“ antworte ich schließlich. „Wir arbeiten hart an unseren Zielen, aber haben doch nie das Gefühl anzukommen. Wir haben oft den Eindruck, dass wir gegen Windmühlen kämpfen. Dabei geht der Spaß an der Arbeit manches Mal verloren. Täglich stehen wichtige Entscheidungen an. Wir verbringen immer mehr Zeit in Meetings, aber können dort kaum das Nötigste besprechen. Es bleibt einfach keine Zeit für den Austausch von Gedanken, die über die Bewältigung der aktuellen Probleme hinaus reichen. Vieles bleibt ungeklärt. Obwohl wir viel Zeit miteinander verbringen, habe ich das Gefühl, dass wir uns mehr und mehr voneinander entfernen. Die meisten von uns leiden unter dieser Entwicklung, aber wissen auch nicht, was wir ändern können.“

„Ich schätze Ihre Offenheit,“ sagt Hülthoff, „und ich verstehe Sie gut.“

Es klopft und gleich darauf öffnet sich die Tür. Eine Kollegin von Hülthoff erinnert sie daran, dass in unserem Raum gleich ein Meeting stattfindet. „Müssen wir umziehen?“ frage ich.

„Nein, nein,“ antwortet Hülthoff, „ich werde jetzt mit Ihnen durch das Unternehmen gehen. So lernen Sie uns am besten kennen. Schönen Dank für die Erinnerung, Maren.“ Im Hinausgehen winkt sie mir zu: „Wir sehen uns später noch.“ Ich bin überrascht. Hülthoff erklärt mir, dass die Kollegen über mein Kommen informiert sind und sich darauf freuen, meine Fragen möglichst gut zu beantworten. So ich denn Fragen hätte.

„Und,“ fährt sie fort, „Sie fragen sich doch bereits, welche Funktion ich in unserem Unternehmen habe. Sie würden gern wissen, warum es meine Aufgabe ist, Sie zu begrüßen und über unser Unternehmen zu informieren.“ Hülthoff lächelt mich an. „Bei uns ist manches anders. Ich vermute, dass in Ihrem Unternehmen ein Organigramm festlegt, wer im Unternehmen was zu sagen hat und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist.“ Ich nicke zustimmend und frage mich, worauf sie hinaus will. „Nun, so etwas gibt es bei uns nicht mehr.“

„Ich verstehe“, antworte ich, obgleich ich nichts verstanden habe. „Was ist dann Ihre Aufgabe im Unternehmen?“

„Es gibt bei uns keine festen Aufgaben mehr und keinen ‚Plan‘, in dem diese Aufgaben aufgeführt sind. Ebenso wenig unterscheiden wir zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.“ Ich blicke Helen Hülthoff ratlos an.

„Natürlich,“ führt diese ungerührt fort, „gibt es bei uns auch einen Hausmeister, den Personalbereich und eine Finanzbuchhaltung. Aber in allen anderen Bereichen, in denen wir mit unseren Kunden zusammen arbeiten oder die für unser Geschäft erfolgskritisch sind, gibt es keine festen Funktionen mehr. „Aha!“ Ich werde noch skeptischer. „Wie funktioniert das? Ich kann mir das noch nicht richtig vorstellen!“

„Ok Richard, ich muss etwas weiter ausholen, um Ihre Frage zu beantworten. Haben Sie sich einmal gefragt, wie Sie mit einem Unternehmen erfolgreich sein können?“

„Darüber denke ich ständig nach, das ist meine Aufgabe,“ antworte ich ohne Zögern.

„Gut,“ fragt Hülthoff weiter, „wie ist Ihre Antwort?“

„Man muss klare unternehmerische Ziele haben und dann muss man eine Strategie entwickeln, wie man diese Ziele erreichen will. Weil man anspruchsvolle Ziele nicht alleine erreichen kann, braucht man gute und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Man muss aus der Strategie konkrete Handlungsschritte ableiten. Man muss festlegen, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und dann regelmäßig den Erfolg bei der Umsetzung kontrollieren.“

„Genau so,“ erwidert Helen Hülthoff, „das ist ein vertrauter Weg! Das haben wir deshalb eine Weile auch gemacht. Allerdings haben wir dann Zweifel bekommen, ob das auch ein guter Weg ist und begonnen, die Dinge vom Kopf auf die Füße zu stellen.“ „Ich verstehe nicht . . .“ „Wissen Sie, Richard, so ein unternehmerischer Erfolg ist ziemlich schwer zu fassen. Man kann ihn nicht gut in den Griff kriegen, weil man so schlecht sagen kann, was genau man dafür getan hat, damit er sich einstellt. Wir hatten den Eindruck, dass man mit den herkömmlichen Vorstellungen darüber, wie ein Unternehmen gesteuert und geleitet werden muss, heute nicht mehr erfolgreich sein kann.“

Wir gehen einen Flur entlang. Links und rechts befinden sich Büroräume. Im Vorbeigehen sehe ich durch die offenen Türen, dass die Räume sehr unterschiedlich und persönlich eingerichtet sind. Helen Hülthoff zeigt auf einen Treppenabsatz in ein paar Metern Entfernung.

„Vorsicht, stolpern Sie nicht.“ Ich nicke ihr zu, obwohl ich die Stufe schon längst bemerkt hatte. „Sie wären nicht gestolpert, denn Sie haben die Stufe gesehen. Habe ich recht?“ Sie sieht mich an. „Was aber wäre gewesen, wenn ich Ihnen gerade die Aussicht aus diesem Fenster hier gezeigt und Sie auf die seltenen Pflanzen in unserem Garten aufmerksam gemacht hätte. Sie wären abgelenkt gewesen und hätten die Stufe vielleicht übersehen.“

Ich spüre, worauf sie hinaus will: „Ich weiß, was Sie meinen. Ziele binden unsere Aufmerksamkeit in spezieller Weise und das kann dazu führen, dass man wichtige Dinge übersieht.“ „Ja genau. Wir haben - genauso wie Sie es beschreiben - unsere strategischen und operativen Ziele formuliert und dann versucht, diese Ziele möglichst geradlinig und fehlerfrei anzusteuern. Bald haben wir uns dabei ertappt, dass uns dabei andere wichtige Dinge aus dem Blick gerieten. Wir haben Chancen verpasst und auch Risiken zu spät bemerkt. Wir wollten ja in der Spur bleiben, kontrolliert unseren Erfolg planen.“

„Deshalb haben Sie die Dinge vom Kopf auf die Füße gestellt. Aber was bedeutet das?“, forsche ich nach.

Während ich weiter über Helen Hülthoffs Verständnis von Unternehmenssteuerung nachdenke, durchqueren wir ein lichtiges Foyer. Die Architektur des Gebäudes beeindruckt mich. Der Komplex besteht aus mehreren schmalen und langgestreckten Gebäuden, die in einer Art Netz- oder Gitterstruktur angeordnet sind. In den freien Räumen zwischen den Schnittpunkten befinden sich kleine Gärten und Plätze, die teilweise mit Glas überdacht sind.

Verschiedentlich stehen oder sitzen dort Menschen zusammen, die in ein Gespräch vertieft sind. Hülthoff erklärt: „Dieses Haus ist für uns zu einer Art Identität geworden, ein Ort, an dem wir uns treffen, um nachzudenken, um wichtige Fragen zu diskutieren und zu entscheiden. Alle Kollegen haben hier ein Büro, eine Art persönlichen Rückzugsraum. Aber die wenigsten von uns sind ständig hier.“

In einem Seitenflügel treffen wir Maren wieder. Sie winkt uns zu und wendet sich an meine Gesprächspartnerin. „Hel, ich würde Dich gern zu unserem Casdorff-Projekt dazu holen. Wir streiten mit den 11ern um einige strategische Fragen. Wir kommen in der Diskussion nicht so recht voran. Ich finde es schön, wenn Du mal einen Blick hereinwirfst.“

„Wenn Du möchtest, komme ich gern, Maren! Haben Sie Lust, dabei zu sein, Richard?“

Ein wenig überrascht über die unerwartete Einladung stimme ich zu. Maren führt uns in einen großen Besprechungsraum, der mich an ein kleines römisches Amphitheater erinnert. Der Raum ist kreisrund. Es gibt weder Tische noch Stühle. Die Gesprächsteilnehmenden – es scheinen mir an die 20 zu sein – sitzen auf Stufen, die zu den Wänden hin ansteigen. Wir setzen uns in eine der hinteren Reihen. Auf der untersten Stufe, in der Mitte der ‚Arena‘ sitzt eine Gruppe von Mitarbeitern, die miteinander diskutieren. Die in den hinteren Reihen hören zu und mischen sich nur gelegentlich mit Fragen oder kurzen Einwüfen ein. Es gibt keinen Moderator, der die Diskussion steuert. Die Teilnehmer in der Diskussion wechseln.

Ich beobachte, wie Diskussionsteilnehmer aus der ersten Reihe aufstehen und sich einen Zuhörerplatz in den hinteren Reihen suchen. Andere kommen nach vorne, um sich an der Diskussion zu beteiligen. Die Atmosphäre in der Diskussion ist konzentriert und engagiert. Man hört und sieht es den Teilnehmern an, dass sie ganz bei der Sache sind. Nach ca. 20 Minuten setzt sich Hülthoff in die erste Reihe. Mit knappen Statements und Fragen greift sie in die Diskussion ein. Ihre Äußerungen sind scharf und provozierend. Offensichtlich geht es ihr darum, den Konflikt weiter zuzuspitzen. Schließlich springt ein Teilnehmer verärgert auf:

„Darum geht es doch gar nicht, Helen. Du steckst hier nicht genügend drin!“ Hülthoff blickt in die Runde: „Worum geht es dann? Mein Eindruck ist: Ihr wollt nicht entscheiden. Matthias, Du hast Dich intensiv mit den Fragen beschäftigt und Dich stark in die Diskussion eingebracht. Du bist Dir sicher! Triff Du die Entscheidung -entscheide!“ Ohne weiter abzuwarten, erhebt sich Hülthoff und zieht mich am Arm aus dem Saal. Maren folgt uns.

„Richard, Sie haben gerade einen wichtigen Teil unserer Kultur erlebt. Was ist Ihnen aufgefallen?“, fragt mich Hülthoff. „Habe ich mich wie eine gute Chefin verhalten?“

Die Offenheit der Diskussion, die ich miterlebt habe, steckt mich an. Ich muss unwillkürlich lachen und antworte: „Als Chef sind Sie glatt durchgefallen. Kein guter Chef würde sich so verhalten, wie Sie es gerade getan haben. Sie haben keine Orientierung gegeben. Sie haben nicht geschlichtet, nicht integriert und zusammengeführt. Im Gegenteil. Sie haben Verwirrung gestiftet, provoziert und den Konflikt angeheizt. Aber ich muss gestehen. Sie haben Er-

1 Einführung

Als Kopernikus herausfand, dass die Erde sich um die Sonne dreht, brach für das Denken ein neues Zeitalter an. Der Siegeszug der Naturwissenschaften begann. Die Mathematik und Physik lösten die Theologie und Philosophie als Leitwissenschaften ab. Die Einübung in das neue Denken fiel vielen Zeitgenossen schwer, weil der Paradigmenwechsel auch einen Verlust mit sich brachte, der als schmerzlich erlebt wurde. Die Menschen mussten begreifen, dass sie nicht der Mittelpunkt, sondern nur ein winziger Teil in einem unendlichen Universum sind.

Doch der Gewinn machte den Verlust um ein Vielfaches wett. Durch die Anwendung der Naturgesetze gelang es den Menschen, die Ressourcen der Natur sehr viel besser zu nutzen und so die Grundlagen für unsere heutige Zivilisation zu schaffen.

Die sog. kopernikanische Wende hat auch unser ökonomisches Handeln und unsere Sicht ökonomischer Zusammenhänge grundlegend verändert. Im Mittelalter waren Unternehmen Familienbetriebe, die von Generation zu Generation weiter gegeben wurden. Der Betrieb war nicht nur die Grundlage für die materielle Existenz, sondern auch Lebensmittelpunkt. Er prägte die soziale und kulturelle Identität. Das zeigt sich an dem großen Einfluss, den die Handwerks-gilden auf das praktische Leben ihrer Mitglieder ausübten. Die Industrialisierung und damit zusammenhängend die Trennung zwischen Kapital und Arbeit ließen ein neues Bild des Unternehmens entstehen. Es wurde nicht länger als „Lebensraum“, sondern als ein von Menschen konstruiertes Werkzeug zur Erwirtschaftung von Profiten verstanden. Die Menschen standen nicht mehr im Mittelpunkt. Ihre Leistung war nur noch Teil eines Produktionsprozesses, der nach den Kriterien der technischen Effizienz gesteuert und überwacht wurde.

Die Grundlagen des Modells, an dem sich Manager in aller Welt bis heute orientieren, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Unternehmen dient einem konkreten Zweck. Es soll Gewinn erwirtschaften. Alle Prozesse im Unternehmen müssen so gestaltet werden, dass sie in optimaler Weise auf diesen Zweck ausgerichtet sind.
- Das Unternehmen besteht aus vielen, ineinander greifenden Teilprozessen, die unabhängig voneinander analysiert und gestaltet werden können.
- Die Leistung des Unternehmens wird erhöht, indem die Teilprozesse optimiert und aufeinander abgestimmt werden.



Dieses Grundverständnis des Unternehmens, das auf den Prinzipien der klassischen Mechanik fußt, hat sich in den letzten Jahrhunderten kaum verändert. Es ist uns so in Fleisch und Blut übergegangen, dass wir uns seiner historischen Bedingtheit nicht mehr bewusst sind. Unsere gemeinsame Vorstellung davon, was ein Unternehmen ist, gibt den Fragenkatalog vor, der von den Managern in aller Welt immer wieder aufs Neue abgearbeitet wird: Wie kann die Produktivität der Unternehmensmaschine erhöht werden? Wie können Kosten eingespart werden? Wie lassen sich Fehler vermeiden? Wie können Reibungsverluste minimiert werden? Es war und ist wichtig, diese Fragen zu stellen, weil dadurch die Grundlagen für unseren heutigen Wohlstand geschaffen werden konnten. Unternehmen werden jedoch auch immer häufiger mit Fragen konfrontiert, bei denen der altbekannte Fragenkatalog nicht weiter hilft. Die Begrenzungen, die das mechanistische Bild des Unternehmens unserem Denken auferlegt, werden zum Beispiel deutlich, wenn es um die Gestaltung der sog. weichen Faktoren geht. Noch immer werden Unternehmensentscheidungen auf der Grundlage von Handlungsmodellen getroffen, in denen Menschen allenfalls als Störgrößen vorkommen. Vor 20, vielleicht auch noch vor 10 Jahren wäre diese Begrenztheit der Perspektive noch entschuldigbar gewesen. Denn im Wettbewerb hatte damals noch eindeutig derjenige die Nase vorn, der technologisch und logistisch im Vorteil war. Inzwischen haben sich die Voraussetzungen für den Erfolg verändert. In vielen Wirtschaftsbereichen sind die Rationalisierungsgewinne, die sich durch technologische Innovationen, durch die Optimierung von Strukturen und die Straffung von Prozessen erzielen lassen, weitgehend ausgeschöpft. Dort rückt das Verhalten der Mitarbeiter als erfolgskritischer Faktor wieder mehr in den Vordergrund. Entsprechend hoch sind die Anforderungen, die in modernen Unternehmen an Mitarbeiter gestellt werden. Diese Anforderungen betreffen schon lange nicht mehr nur Kenntnisse und Fertigkeiten. Der „ganze Mensch“ ist gefordert, sein Rollenverständnis als Mitarbeiter, seine Werte und Ziele, sein Denk- und Handlungsstil, seine Fähigkeit, soziale Beziehungen zu gestalten usw. Der Erfolg scheint in immer höherem Ausmaß davon abzuhängen, inwieweit es gelingt, das Verhalten der Mitarbeiter und die Ziele des Unternehmens in Deckung zu bringen. Solange wir uns auf den Autobahnen unseres Denkens bewegen, ist der Weg dahin klar. Wir versuchen, das Verhalten der Mitarbeiter an die Ziele des Unternehmens ‚anzupassen‘. Da wir das Unternehmen als eine komplexe Maschine verstehen, glauben wir, dass wir die Mitarbeiter als Teile dieser Maschine unabhängig vom Ganzen ‚nachbearbeiten‘ und optimieren können. In der Praxis bedeutet das: Wir proklamieren neue Leitbilder für das Verhalten und die Zusammenarbeit und schicken die Mitarbeiter in Trainings, in denen sie das neue Verhalten lernen sollen.

Bei der Umsetzung stellen wir dann allzu häufig fest, dass wir uns nicht auf einer Autobahn, sondern allenfalls auf einem holperigen Feldweg fortbewegen. Die geforderte Anpassung

des Verhaltens und Denkens an neue Ziele und Strukturen verläuft viel zu langsam oder bleibt ganz aus. Die Unternehmensorganisation ist auf Team- und Projektarbeit abgestellt, doch neue Formen der Zusammenarbeit scheitern am Bereichs- und Statusdenken der Beteiligten. Die neuen Unternehmensziele fordern Führungskräfte, die ein hohes Maß an Mitverantwortung tragen. Doch die Führungskräfte üben sich weiter in gegenseitigen Schuldzuweisungen. Sicher gibt es auch Erfolge. Wir kommen voran. Aber der Weg ist beschwerlich und das Ziel in weiter Ferne. Wir erleben, dass der Handlungsdruck wächst und dass unsere Handlungsmöglichkeiten gering sind. Und doch kehren wir nicht um. Wir stellen nicht in Frage, ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Denn unsere Art zu denken, unsere Art und Weise, Probleme zu betrachten, gibt uns den Weg vor. Und wir wollen und können nicht in Erwägung ziehen, dass er sich als Sackgasse erweisen könnte.

Was wir über die Anpassung des Unternehmens „nach innen“ gesagt haben, gilt gleichermaßen für seine Anpassung „nach außen“. Auch hier können wir feststellen, dass der Anpassungsdruck und die durch das mechanistische Unternehmensmodell vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten immer weiter auseinander klaffen. Die Unternehmensmaschinerie passt sich nicht von selbst neuen Gegebenheiten und Zielen an. Es braucht Konstrukteure, die die Anpassung vollziehen und die Maschine so umprogrammieren, dass sie ihre Funktion in optimaler Weise erfüllen kann. Das ist die Aufgabe des Managements. Da sich die Märkte immer schneller verändern, wird diese Aufgabe immer schwieriger. In immer kürzeren Abständen muss die Maschine nachgesteuert und neu justiert werden, wenn das Unternehmen im Wettbewerb bestehen will. Das bedeutet konkret: Es müssen ständig Informationen aus dem Umfeld gesammelt und ausgewertet werden. Gleichzeitig muss eine Vielzahl von Informationen über das Innenleben der Maschine vorgehalten werden. Alle Informationen müssen immer wieder zu einem neuen Gesamtbild der Situation zusammengefügt und vor dem Hintergrund der Unternehmensziele bewertet werden. Dann müssen neue Ziele und Teilziele formuliert werden, aus denen Handlungspläne abgeleitet werden. Die Pläne müssen umgesetzt werden. Es muss geprüft werden, welche Wirkungen und Nebenwirkungen die getroffenen Maßnahmen haben. Das alles geschieht nicht in einem geordneten Nacheinander. Die Wirklichkeit wartet nicht ab, bis die Manager ihre Entscheidungen getroffen haben. Sie verändert sich ständig weiter. In der Flut der neuen Informationen wird es immer schwieriger, zwischen Ursachen und Wirkungen zu unterscheiden und die Spuren des eigenen Handelns nachzuvollziehen. Wir wissen um die Unmöglichkeit der Herausforderung und gehen doch ganz selbstverständlich davon aus, dass es Managern gelingen muss, in dem Tohuwabohu der Informationen den Überblick zu behalten und auf der Grundlage ihrer Analysen fundierte Entscheidungen zu treffen.

Warum tun wir das? Die Antwort ist einfach: Wir müssen es glauben, weil wir es uns nicht anders vorstellen können. Wir würden uns hilflos fühlen, wenn uns dieser Glaube abhanden käme?

Ein neues Bild des Unternehmens

Der gedankliche Hintergrund, vor dem wir die Prozesse im Unternehmen wahrnehmen, steuert unsere Aufmerksamkeit und unser Denken. Wenn wir davon ausgehen, dass ein Unternehmen wie eine komplexe Maschine funktioniert, betrachten wir es aus der Perspektive der klassischen Mechanik. Es geht um Geschwindigkeit, um Kraft, um die bestmögliche Nutzung von Energien und um die Vermeidung von Reibungsverlusten. Dabei geraten viele und vielleicht wichtige Informationen aus dem Blick, bevorzugt jene, die sich nicht auf einfache Weise messen und beziffern lassen. Damit diese Informationen in den Fokus unserer Aufmerksamkeit rücken können, brauchen wir dafür einen neuen Rahmen, ein neues Hintergrundbild.

Wie wird das neue Bild des Unternehmens aussehen? Die entscheidenden Impulse kommen aus der Entwicklung in der Wissenschaft. Im wissenschaftlichen Denken vollzieht sich erneut ein Paradigmenwechsel, der für unser Alltagsdenken ähnlich schwer zu verdauen sein wird wie die kopernikanische Wende. Der Einfluss der neuen Systemwissenschaften auf unser Denken, auf Wissenschaft und Philosophie hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und wird aller Voraussicht nach weiter wachsen. Viele Wissenschaftstheoretiker sehen in der Biologie - dem Prototyp einer Systemwissenschaft - die Leitwissenschaft des dritten Jahrtausends.

Wie wird sich unsere Sichtweise verändern, wenn wir das Unternehmen als ein komplexes System beschreiben? Wir ergänzen das alte Bild durch ein neues. Wir behaupten nicht, dass das Unternehmen ein komplexes System ist, genauso wenig wie die Vertreter des alten Denkens ernsthaft behaupten könnten, dass Unternehmen komplizierte Maschinen sind. Wir nutzen das System als ein Bild, als eine Analogie. Wir nehmen an, dass die Regeln, nach denen komplexe Systeme ‚funktionieren‘ und nach denen sich diese Systeme verändern, auch für Unternehmen gelten. Wir wollen prüfen, ob sich daraus neue Ideen und Konzepte ableiten lassen, die für die Bewältigung der Zukunftsanforderungen nützlich sind.

Das Verständnis und der Umgang mit Systemen stellt unser Denken vor neue Herausforderungen. Wir sind es gewohnt, in Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken. Wenn wir mit einem Problem konfrontiert werden, versuchen wir, die Ursache des Problems zu entdecken. Wir lösen ein Problem, indem wir seine vermeintliche Ursache beseitigen. Weil wir glauben, dass

die hohe Arbeitslosigkeit durch zu hohe Lohnnebenkosten verursacht wird, glauben wir, dass eine Senkung der Lohnnebenkosten zu einer Verminderung der Arbeitslosigkeit führen wird. Weil wir davon ausgehen, dass eine Ursache für geringes Wirtschaftswachstum in der niedrigen Kaufkraft liegt, wollen wir die Steuern senken, um so in der Folge für mehr Kaufkraft und mehr Wachstum zu sorgen. Die Politiker, die diese Rezepte propagieren, bedienen damit die Schablonen eines alten Denkens, das der hohen Komplexität der ökonomischen und sozialen Bedingungen schon lange nicht mehr gerecht wird. Immer mehr Menschen spüren, dass solche einfachen Lösungen nicht mehr greifen und begegnen nicht zuletzt deshalb den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft mit wachsendem Misstrauen.

Was bedeutet es, systemorientiert zu denken? Wenn wir unsere Umwelt als ein System beschreiben, entdecken wir viele Einflussgrößen, die über ein Netzwerk von Wechselwirkungen und Rückkopplungsschleifen miteinander verbunden sind. Alles hängt mit allem zusammen. Alles ist Ursache und Wirkung zugleich. Der berühmte Satz von Galileo, dass das Buch der Natur in der Sprache der Mathematik geschrieben ist, stimmt immer noch. Aber er hilft nicht mehr weiter, weil die Wirkung von Eingriffen in das Beziehungsgeflecht eines Systems nicht sicher vorhergesagt werden kann. Die naive Annahme, dass wir durch große Maßnahmen auch große Wirkungen erzielen können, gilt nicht mehr. Maßnahmen können wirkungslos bleiben, weil viele Systeme über die Fähigkeit verfügen, Einwirkungen von außen auszugleichen und abzupuffern. Umgekehrt können kleinste Eingriffe in ein labiles System dazu führen, dass sich der Gesamtzustand des Systems völlig verändert. Wir haben nicht mehr die Gewissheit, dass es uns bei sorgfältiger Analyse gelingen wird, den Lauf der Dinge unter Kontrolle zu behalten. Wir müssen lernen, Unsicherheit zu akzeptieren und mit ihr zu leben. Das ist eine schwierige Aufgabe.

Was ist der Gewinn des systemorientierten Denkens? Systeme entwickeln und verändern sich nach bestimmten Regeln. Diese Gesetzmäßigkeiten scheinen für biologische Systeme ebenso gültig zu sein wie für soziale, kulturelle oder ökonomische Systeme. Im MPI für Dynamik und Selbstorganisation in Göttingen arbeiten Brockmann (7) und seine Kollegen über komplexe Netzwerke. Sie kommen zu der Erkenntnis, dass in weitverzweigten Netzwerken nur wenige Verbindungen essentiell sind. Offensichtlich lassen sich sogenannte 'Kernnetzwerke' identifizieren, die alle wichtigen Eigenschaften des Ganzen reproduzieren. Die Forschung darüber steht noch ganz am Anfang. Sie gibt aber eine Idee vor: Wenn wir diese und andere Gesetzmäßigkeiten kennen, können wir z.B. das Verhalten von Systemen besser verstehen und beeinflussen. Wir haben die Chance, neue und überraschende Lösungen für Probleme zu entdecken, ohne dass wir dafür die einzelnen Wirkgrößen im System genau kennen und mit mathematischer Exaktheit analysieren müssen. Wenn wir diesen neuen Weg des Den-

kens nutzen wollen, müssen wir nicht bei Null beginnen. Da wir alle von Geburt an Teil von Systemen sind und mit Systemen umgehen, haben wir Erfahrungen gesammelt, die wir nutzen können. So ist z.B. das, was wir als Soziale Intelligenz bezeichnen, nichts anderes als unsere Fähigkeit, soziale Systeme zu verstehen und Einfluss auf ihre Entwicklung zu nehmen. Wir können auf unser vorhandenes Systemwissen aufbauen und z.B. Analogien entwickeln, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, die bei der Lösung von Problemen hilfreich sind.

Lassen Sie uns nun unsere Reise beginnen.

2 Hilfe, alles ist unübersichtlich

In den 50er Jahren wusste man in Deutschland noch nicht, was ein Top-Manager ist. Man behalf sich mit einer Metapher und sprach von einem Wirtschaftskapitän. Was für ein viel sagendes Bild! Der Kapitän steht ganz oben auf der Brücke, damit er alles im Blick hat. Bei ihm laufen alle Informationen zusammen. Er hat die Kontrolle. Er trifft die Entscheidungen und sorgt dafür, dass sein Schiff den sicheren Hafen erreicht. Inzwischen passt das Bild nicht mehr, weil wir wissen, dass elektronische Steuerungshilfen wie GPS, Wetterradar und Antikollisionswarnsysteme dem Kapitän mehr und mehr Aufgaben abnehmen und ihn voraussichtlich irgendwann einmal überflüssig werden lassen. Ein Schiff ohne Kapitän?!

Das liegt im Rahmen unserer Vorstellungskraft. Aber ein Unternehmen ohne Wirtschaftskapitän! Können wir uns das auch vorstellen? Wahrscheinlich nicht.

Was macht den Unterschied? Die Einflüsse, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden, sind ungleich vielfältiger. Die Aufgabe, ein Unternehmen auf Kurs zu halten, ist zu kompliziert, als dass wir sie einem Computerprogramm anvertrauen könnten. Und sie ist durch die höhere Dynamik in einer globalisierten Wirtschaft noch um ein Vielfaches schwieriger geworden. Die Verantwortung, die auf den Top-Managern lastet, wird immer größer. Unternehmen sind bereit, ihren Spitzenkräften Gehälter in astronomischer Höhe zu bezahlen, weil sie von ihnen eine gigantische Leistung erwarten. Top-Manager sind die Helden unserer Zeit. Wenn sie Erfolg haben, werden sie auf den Titelseiten der Wirtschafts-magazine gefeiert. Wenn sie Fehler machen, was allzu häufig geschieht, ist man rasch bereit, sie als Versager, als „Nieten in Nadelstreifen“ abzustempeln. Nirgendwo liegen Ruhm und Schande näher beieinander als im Management.

Der steigende Druck hinterlässt Spuren. In den Management-Gazetten gehören Rezepte gegen Stress und Burn-Out-Syndrom zu den ständig wiederkehrenden Themen. Aber was führt dazu, dass sich Manager „ausgebrannt“ fühlen? Sind es nur die große Menge an Arbeit und der ständige Termindruck? Wohl nicht, denn Menschen sind es seit jeher gewohnt, hart zu arbeiten. Ist es die Angst zu versagen? Auch das ist nicht wahrscheinlich, denn Menschen haben schon immer Fehler gemacht und es hat Zeiten gegeben, in denen sie dafür wesentlich härter bestraft wurden als heute. Was also macht die Aufgaben im Management so schwierig? Herr Cole, der Held unserer Einleitung, trifft vermutlich den Kern des Problems, wenn er sagt: „Wir arbeiten hart an der Erreichung unserer Ziele, aber haben doch nie das Gefühl anzukommen. Wir haben oft den Eindruck, dass wir gegen Windmühlen kämpfen.“

