

Manager im Würgegriff

Vortrag bei den Wirtschaftsunioren in Karlsruhe am 10. Februar 2010

von Dr. Bernd F. Pelz

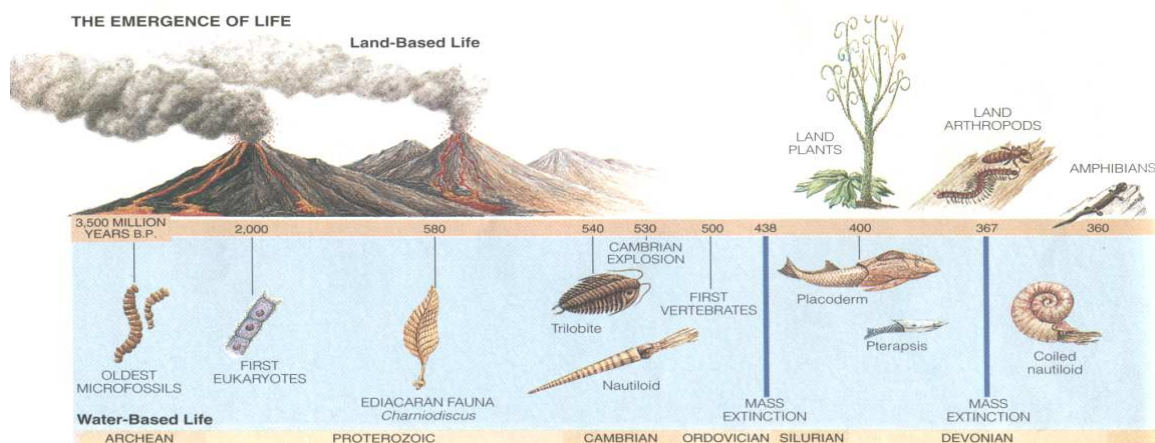
Als ich in 2006 zusammen mit Frau Dr. Mahlmann an unserem Anfang 2007 erschienen Buch „Manager im Würgegriff“ gearbeitet habe, war bereits abzusehen, dass die Finanzwelt aus dem Ruder laufen würde (1). Es war auch abzusehen, dass sich dadurch der bereits erhebliche Druck auf die Manager von Unternehmen der „realen Welt“ weiter erhöhen und der Würgegriff fester werden würde. Und dass sich dieses, in unserer volatiler gewordenen Welt, auf absehbare Zeit nicht ändern würde. Leider ist es nun tatsächlich so gekommen: Die Auswirkungen der Aktivitäten in den Finanzmärkten legen Staaten und Unternehmen, und damit auch ihren Managern enge Fesseln an. Die Wirkung dieser Fesseln wird verstärkt durch weitere, zeitgleich wirkende **Megatrends**, die ebenfalls in den nächsten Jahren unser Leben und Arbeiten bestimmen werden:

1. Weltbevölkerungsentwicklung
2. Globalisierung
3. Siegeszug der Mikroelektronik
4. Inflation des weltweiten Wissens
5. Meinungsbildung durch die Medien
6. Zunehmende soziale Probleme
7. Sehnsucht nach einer heilen Welt
8. Dominanz der Finanzwelt

Mit den folgenden Ausführungen zur Bevölkerungsentwicklung, zur Globalisierung, zur Inflation des weltweiten Wissens und zur der Dominanz der Finanzmärkte möchte ich Ihnen die Kraft der Fesseln verdeutlichen. Zugleich möchte ich Ihnen Mut machen: Noch nie gab es für den unternehmerischen Menschen so viele Chancen. Jeder dieser Megatrends beinhaltet eine Fülle von unternehmerischen Chancen, aber natürlich auch Risiken. Für den Klugen und Mutigen jedoch, meine Damen und Herren, meine ich, überwiegen die Chancen die Risiken.

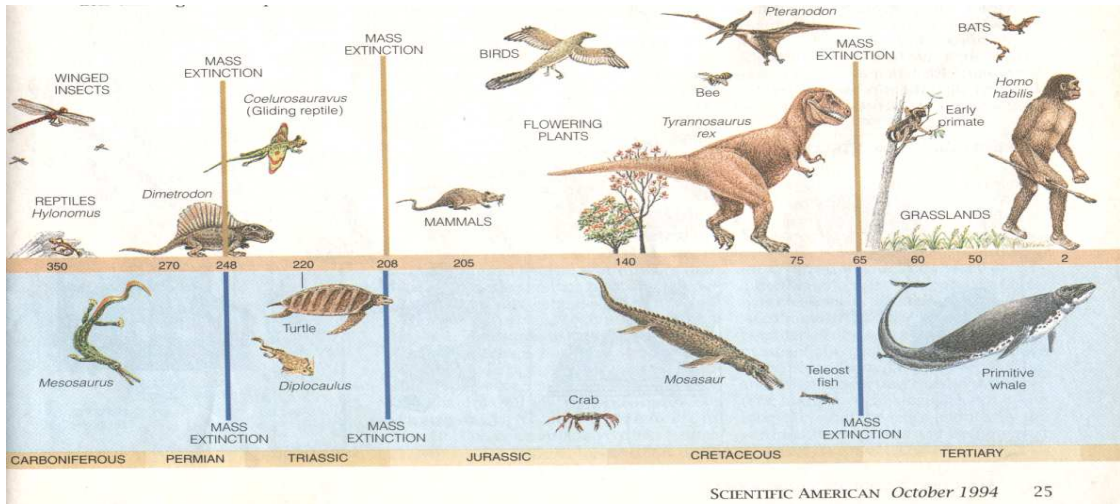
Im zweiten Teil meines Vortrags werde ich mich damit befassen, wie Sie sich als Manager verhalten, woran sie arbeiten müssen, um sich von den Zwängen zumindest teilweise lösen zu können. - Vorausgeschickt sei hier schon einmal, dass Sie als Manager(in) eigentlich nur drei, allerdings miteinander verknüpfte Dinge managen: Menschen, Ressourcen und Zeitpunkte. Und, dass kluges Management eine systemische Denkweise erfordert.

Werfen wir kurz einen Blick auf den Menschen:

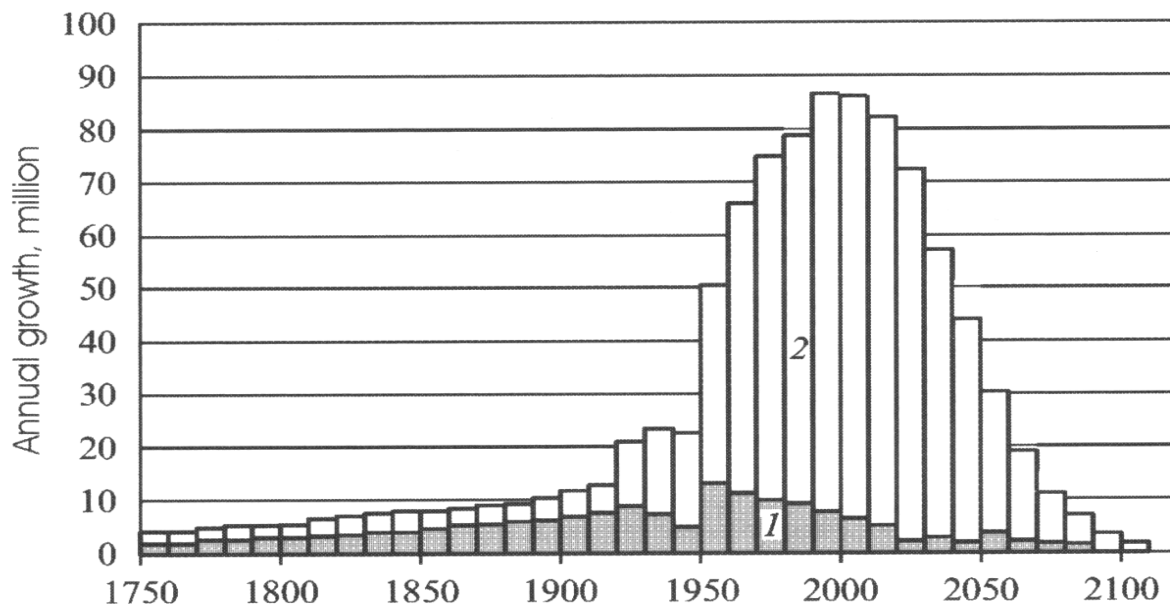


24 SCIENTIFIC AMERICAN October 1994

Da ist er noch nicht.



Sie sehen, er taucht in der Evolution erst sehr spät auf und etabliert sich gerade als dominante Spezies.



1= industrialisierte Länder; 2= Entwicklungsländer

Und wenn er nicht aufpasst, bringt er sich am Ende selbst um.

Der Höhepunkt des Bevölkerungswachstums insgesamt ist bereits überschritten und wir gehen zu auf eine Phase der Stagnation mit einer Weltbevölkerung zwischen 9-10 Milliarden Menschen. Die in den nächsten 40 Jahren jedoch weiter stattfindende Zunahme der Weltbevölkerung geht einher mit der Verknappung der Ressourcen, zunehmender Umweltbelastung, Migration, rasanter Veränderung der Wirtschaftsstrukturen, zunehmender Verstädterung, sozialen Spannungen und endet vorhersehbar in einer Stagnation und Überalterung der Bevölkerung.

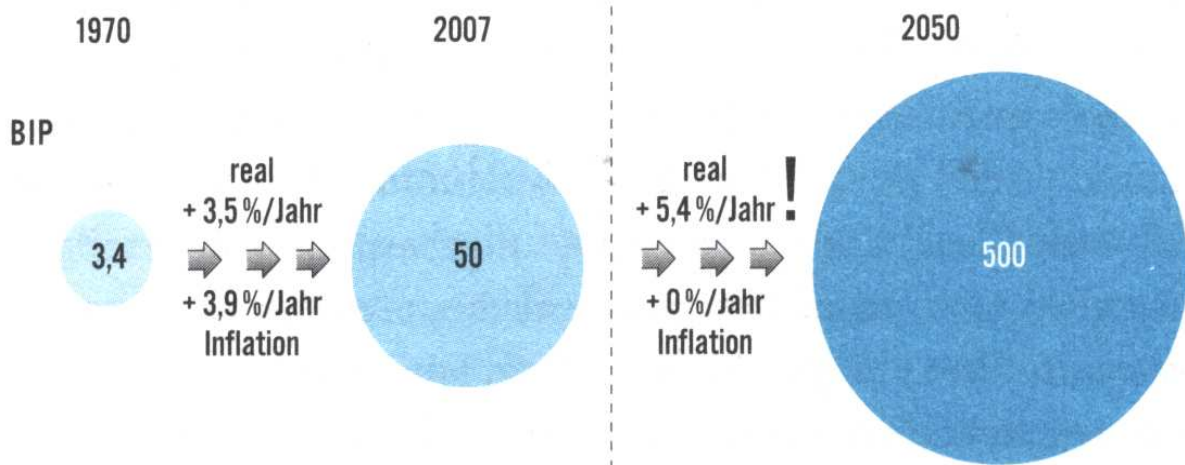
Der eigentlich notwendige Anpassungszeitraum zur sicheren Beherrschung eines solches Ausmaßes an Veränderungen ist nicht vorhanden. Und, wenn wir uns nicht sehr bald mit dem demographischen Übergang von einer wachsenden zu einer stagnierenden oder gar zurück gehenden Bevölkerung befassen, wird auch dafür die Chance vertan sein.

Wie wird das 2050 aussehen? Wir wissen, dass diese Erde nicht genug Ressourcen hat, um die zu erwartenden 10 Milliarden Menschen so üppig mit Wohlstandsgütern auszustatten, wie die Menschen in den jetzigen Industriestaaten. Wir leben jetzt schon über unsere Verhältnisse, was Energie- und Rohstoffverbräuche und Lebensräume angeht. Das Problem besteht darin, dass die heute etwa 1,2 Milliarden Wohlhabende unter nachhaltigen Nutzungsgesichtspunkten des Globus etwa 1,2 Planeten benötigen würden. Gegenwärtig gibt es aber noch 5,6 Milliarden Arme, die weder an diesem Konsum, noch am Zustandekommen des globalen Bruttoinlandsprodukts nennenswert beteiligt sind, die aber auch gerne möchten, dass es Ihnen so gut geht wie uns.

Wenn wir den künftig 9-10 Milliarden Menschen einen durchschnittlichen Lebensstandard zugestehen, wie ihn heute die Menschen in den Industriestaaten haben, wissen wir, dass bei heutiger Ressourcennutzung diese Forderung nicht zu erfüllen geht. Für eine sozial gerechte Lösung müssten wir das 10-fache an Waren und Dienstleistungen produzieren – mit den begrenzten Ressourcen nur eines Planeten, also bei gleichzeitig mindestens 10-facher Ressourceneffizienz, weil die heute Wohlhabenden sich ja auch weiter verbessern möchten. (2)

Hat das Bruttosozialprodukt in den letzten 37 Jahren weltweit real durchschnittlich um 3,5% pro Jahr zugenommen, so müsste es dazu in den kommenden 40 Jahren real um 5,4% pro Jahr wachsen - und das bei stark abnehmendem Ressourcenverbrauch! Und noch ein „kleines“ Problem ist damit verbunden: Glauben Sie, dass 10-mal so viele Menschen als Erwerbstätige gebraucht werden als heute, um das 10-fache zu produzieren. Und wenn man sie bräuchte, was das für Aus- und Weiterbildung bedeuten und wie man das machen würde?

Doppelte Herausforderung für Balance (Welt-BIP in 1000 Milliarden US-\$)



Einer weiteren Schlussfolgerung werden Sie mir sicherlich auch zustimmen, nämlich dass, demokratischen Spielregeln folgend, in absehbarer Zeit nicht mehr die jetzigen Industrienationen, und geschweige denn Deutschland mit gerade heute noch 1,2% der Weltbevölkerung, weltbestimmend sein werden.

Globalisierung

Die Globalisierung als Trend wird überwiegend gleichgesetzt mit dem wachsendem Druck auf die westlichen Industriestaaten und bedrohlichen Auswirkungen auf Deutschland und deutsche Unternehmen. Der Wettbewerb mit den Schwellen- und Entwicklungsländern führt in der Tat zu einem Druck auf die Löhne in den Industriestaaten. Der faktische Übergang des ehemaligen Ostblocks, Chinas sowie Indiens zur Marktwirtschaft hat das globale Arbeitskräfteangebot mehr als verdoppelt. Dieser gewaltige Angebotsschock und die Auswirkungen der zunehmenden Schwellengeldblase haben den Preis des Faktors Arbeit weltweit gedrückt.

Da die Industriestaaten mehr aus den Schwellen- und Entwicklungsländern importieren als umgekehrt, entstehen dort Handelsbilanzüberschüsse, welche zum Teil über Staatsfonds in den Industriestaaten investiert werden. Der Handelsüberschuss erlaubte es China zum größten Gläubiger der USA zu werden. Mit den Ländern der EU-Staaten betrug der Handelsüberschuss Chinas zum Beispiel in den ersten sieben Monaten 2008 knapp 87 Milliarden Dollar. Was die Bedeutung im Welthandel angeht, hat China in 2008 Deutschland von seinem dritten Platz hinter den USA und Japan auf den vierten Platz verdrängt.

Geschwindigkeit der Veränderungen

Die Inflation des weltweiten Wissens stellt nicht nur jeden Manager, sondern auch den Standort Bundesrepublik vor große Herausforderungen. Aktuell gibt es mehr Wissenschaftler auf der Welt als von Aristoteles (384-322 v.Chr.) bis heute gelebt haben. Und in China und Indien studieren jeweils mehr junge Leute als in Europa. Das Ergebnis ist, dass wir als Menschheit immer mehr wissen, der Einzelne jedoch davon immer weniger. Für den Einzelnen, Unternehmen und auch staatliche Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit des lebenslangen, bzw. kontinuierlichen Lernens und des Wissensmanagements. Die Frage ist allerdings, ob wir bei dem jetzigen weltweiten Bevölkerungswachstum überhaupt noch die Fähigkeit besitzen, die nächste Generation angemessen auszubilden und zu erziehen.

Aus der Vergangenheit und aktuellen Daten kann man ableiten, dass eine Verdoppelung der Population der Menschen zu einer Vervierfachung der Innovationsgeschwindigkeit führt. D.h. wir alle haben uns in der nahen Zukunft auf ein noch höheres Innovationstempo, welches wir auch zur Bewältigung der anstehenden Probleme brauchen, einzustellen. Grenzen setzen dabei unser Gehirn beim Versuch der Bewältigung der Veränderungen während des eigenen Lebens und die ökonomischen Regeln, besonders in Form der Abschreibungszyklen. Hinzu kommt der höhere Ressourcenbedarf für die jeweils neuesten Technologien, wenn die alten in immer kürzerer Zeit auszuwechseln sind (3).

Meine Damen und Herren, Sie sehen, wir leben in einer dynamischen Gesellschaft, deren Dynamik und experimenteller Charakter stündlich zunimmt. Was für eine Welt ist entstanden? Was wir als verlässlich empfinden, liegt inzwischen mehr im Subjektiven als in der uns gegenüber stehenden objektiven Welt. Die älteren Menschen (und zum Teil auch schon jüngere Menschen) in der Bundesrepublik kapieren gar nicht mehr so recht, was sich unter der Hand alles an Neuerungen ergibt. Teils bringen sie kein Verständnis dafür auf, teils lehnen sie die Neuerungen ab. Auch die Führungselite verliert mit zunehmender Neuerung der zu verwaltenden Gegenstände immer mehr an Kompetenz. Die Menschen fragen sich: Wo ist Halt? Wo ist ein Kontinuum?

Alle gesellschaftlichen Verhaltenssysteme entwickeln Verhaltensnormen, die in moralischen und gesetzlichen Regelungen erfasst werden. In der modernen, westlichen, dynamischen Gesellschaft dominieren die gesetzlichen Regelungen. Die Inhalte können dabei weitgehend gleich sein. Das Gesetz ist dann nur anders formulierte Moral. Jedoch ist Folgendes anders: Die moralisch vermittelten Verhaltensformen werden uns durch Beispiel, Vorbild, Zureden, Gewohnheit, Tradition, Brauchtum, Kult und Religion vermittelt. Die gesetzlich vermittelten Verhaltensformen setzen in der Regel Texte voraus. Bei ihnen geht es um Begriffliches. Gesetze müssen formuliert und in ihren Formulierungen begriffen werden. Das verlangt Gesetzgeber und Beamte, die über die Einhaltung der Gesetze wachen, sowie Richter, die in Streitfällen entscheiden. - Das Problem ist nun, dass, je dynamischer und komplexer unsere Umwelt wird, desto komplizierter wird die rechtlich zu bearbeitende Materie und desto unverständlicher werden die Gesetzestexte. Auf diese Weise wird

der Gesetzgebungsprozess zur Quelle zunehmender Rechtsverunsicherung. Und damit schafft der den Anreiz für den Einzelnen als auch für Organisationen, sich durch Gerissenheit den gesetzlichen Regelungen zu entziehen. „Austricksen, Überlisten und Umgehen“, gekoppelt mit der Neigung, soziale Verantwortung abzuschieben, ist zu einem Spiel von gigantischer Dimension geworden. Eine Verschärfung erfährt diese Problematik dadurch, dass der Gesetzgeber in seiner Gesetzgebungskompetenz und die Eliten der Gesellschaft in ihrer Entscheidungsfindung der Realität hinterherhinken (4).

Dominanz der Finanzwelt

Wichtig erscheint mir vorab zu sagen, dass das „laterale System“ der Finanzwelt mittlerweile eine Größe erreicht hat, die es ihm erlaubt okkupatorisch vorzugehen, d.h. seinen Einfluss so auszuweiten, dass alle anderen Systeme dieser Welt (wie z.B. die Staaten) von ihm abhängig werden und seinen Regeln folgen müssen. Wer nicht von ihm abhängig ist, ist gewissermaßen ein Störenfried und muss durch legale und auch am Rande der Legalität liegende Mittel bekämpft, ausgetrickst, werden. Das ist eine systemimmanente, dem System innewohnende Eigenschaft und weniger eine weltanschauliche, obwohl sie dazu werden kann.

Im Augenblick leiden wir an der exzessiven Geldschöpfung der letzten gut zehn Jahre. Sie begann 1980 in den Vereinigten Staaten und griff 2001 auf weite Teile der restlichen Welt über. Von 1980 bis 2007 ist das weltweite Finanzvermögen durch die Kreativität seiner „Spieler“ von 12 auf mehr als 200 Billionen Dollar gewachsen. Das Verhältnis der globalen Finanzaktiva zum Weltsozialprodukt ist seit 2002 um mehr als 75 Prozentpunkte gestiegen und lag Ende 2006 bei über 400%. Es ist damit deutlich schneller gewachsen als die Weltwirtschaft und beträgt etwa das 75-fache des Bundeshaushalts der BRD 2009. Das 2008 in OTC-Derivaten gehandelte Volumen erreichte die unvorstellbare Größe von über 680 Billionen Dollar. - Dieses schnelle, ungesteuerte Wachstum produzierte in verschiedenen Ländern nicht nur „Blasen“ in den Aktien-, Immobilien- und Warenmärkten, es führte auch zu einer zunehmenden Verschuldung von Verbrauchern, Unternehmen und Staaten. Die Rückführung der Verschuldung wird für uns alle noch zu einer peinvollen Übung werden.

Wir haben uns eine Monokultur zugelegt, die auf absehbare Zeit mangels Alternativen kein Entrinnen zulässt. War die Finanzwelt vor nicht allzu langer Zeit ein Anhängsel und ein Partner der Waren- und Dienstleistungswelt, so ist heute die Waren- und Dienstleistungswelt ein Anhängsel und bestenfalls Partner der Finanzwelt. Heute setzt sie die Maßstäbe für Bonität, Profitabilität und Kreditwürdigkeit. Eine besondere Problematik gewinnt dabei die weltweit zunehmende Kluft zwischen Arm und Reich und in Deutschland der zunehmende Druck auf den größten Leistungsträger, den Mittelstand.

Im Weltfinanzsystem gibt es im Wesentlichen zwei Typen von Finanzvermögen: Das eine ist reales Geld von den Zentralbanken, das andere sind „verbriefte Geldansprüche“, die lediglich eine Schuld, einen Anspruch auf „richtiges“ Zentralbankgeld dokumentieren. Die Schuldner sind dabei Finanzinstitute, Unternehmen, Staaten, Privatleute. Das Verhältnis von realem zu verbrieftem Geld beträgt heute etwa 1:50, d.h. es gibt sehr viel mehr verbrieft Ansprüche als es reales Geld gibt. Nach Angaben des IWF summierten sich die weltweit ausstehenden Finanzaktiva Ende 2006 auf 194 Billionen US-\$, verglichen mit 106 Billionen US-\$ nur vier Jahre zuvor.

Bemerkenswert ist, dass diese Geldmengen von nur relativ wenigen großen, global agierenden Institutionen und Firmen bewegt werden, so dass man nicht zu Unrecht vom Entstehen eines lateralen Weltsystems oder auch einer transnationalen Kapitalistenklasse sprechen kann, welche gegenwärtig relativ unbeeinflusst über die Köpfe von Regierungen hinweg die Kapitalflüsse lenkt, globale Entscheidungen trifft und sich demokratischen Regulationsmechanismen entzieht. Und in Krisenzeiten gerne die schützende Hand des Staates und die Hilfe des Steuerzahlers akzeptiert.

Bemerkenswert ist auch, was das Wachstum der Finanzmärkte für die Verteilung des Einkommens bedeutet. Bei einer angenommenen Durchschnittsrendite von 5% hat sich der Anteil des Einkommens aus Finanzvermögen am deutschen Bruttoinlandsprodukt von 6,7% in 1970 bis Ende 2006 auf 20% erhöht. Entsprechend kleiner geworden ist der Einkommensanteil aus unselbständiger Arbeit. –

Im Rahmen des Wachstums versuchen insbesondere die kapitalbasierten Sozialsysteme einen immer größeren Teil des weltweiten BIP für sich zu greifen. Die umlagefinanzierten Sozialsysteme sind so in Gefahr unter die Räder zu kommen.

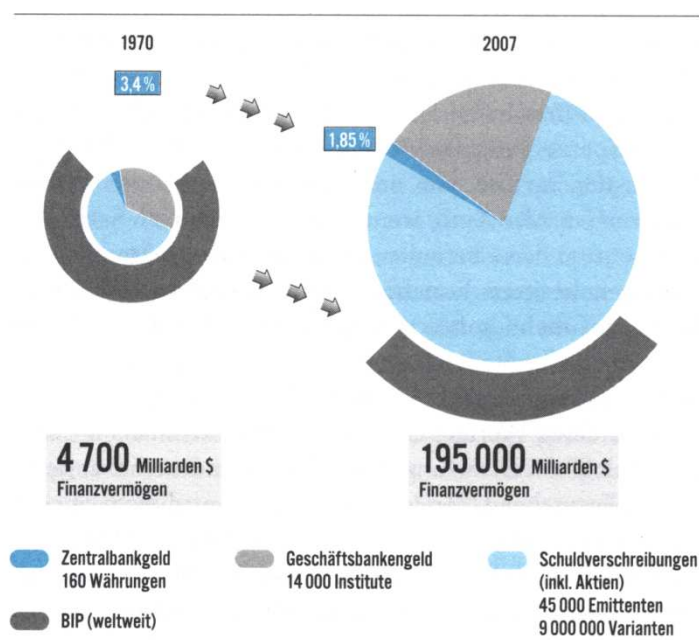
Die perfekte Manifestation des Unvermögens, ein solch großes komplexes Finanzsystem achtsam zu managen, ist die nun seit über zweieinhalb Jahren schwelende Finanz- und durch sie hervorgerufene Wirtschaftskrise. Auch hierzu ein paar Zahlen: Allein bei den US-Pensionsfonds und Rentenkassen erfolgten bis jetzt über 2 Billionen \$ an Wertberichtigungen. Die Abschreibungsbedarfe bei den Sondervermögen, das sind die Eigentumsansprüche Dritter unter Verwaltung von Finanzinstitutionen, werden insgesamt weltweit auf mindestens das 10-fache davon geschätzt.

Den Verlierern stehen natürlich Gewinner gegenüber. Wer ist das? Die Profiteure sind diejenigen, die rechtzeitig ihre „verbrieften Geldansprüche“ gegen Zentralbankengeld oder Sachvermögen getauscht haben. Weltweit geht es jetzt also um den Besitz von Sachwerten, die eine inflationsunabhängige Rendite zu erwirtschaften erlauben, nämlich Ressourcen und Produktionskapazitäten. - Über die Frage, wer denn, und in welcher Form, momentan wirklich die Verluste gemacht hat und wer die Gewinner sind, wird wenig geredet und publiziert. Vielleicht auch schlicht deshalb, weil es niemand genau weiß. Wir haben es also mit einem noch „dummen“ System zu tun.

Wie hängt nun die Krise mit der zunehmenden Ballung von verwaltetem Vermögen bei nur wenigen "Superakteuren" zusammenhängen? Nehmen wir an 10 große "Akteure" wie Staatsfonds und große Vermögensverwalter, die über mehr als 50 Billionen Dollar verwalteter „Assets“, insbesondere verbrieft Geldansprüche verfügen, ziehen nur 10% davon ab, d.h. „verlängern Kredit-Geld“ bei Fälligkeit nicht mehr und "parken" den zurückgezahlten Geldbetrag als Zentralbankgeld-Liquidität bei ausgewählten Banken, dann ist eine Situation da, wie wir sie gerade erlebt haben (denn es gibt weltweit nur ca. 4 Billionen Dollar Zentralbankengeld).

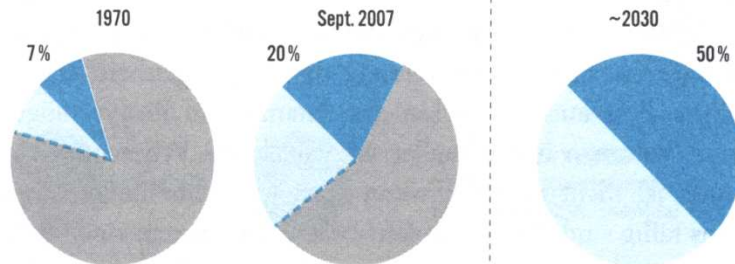
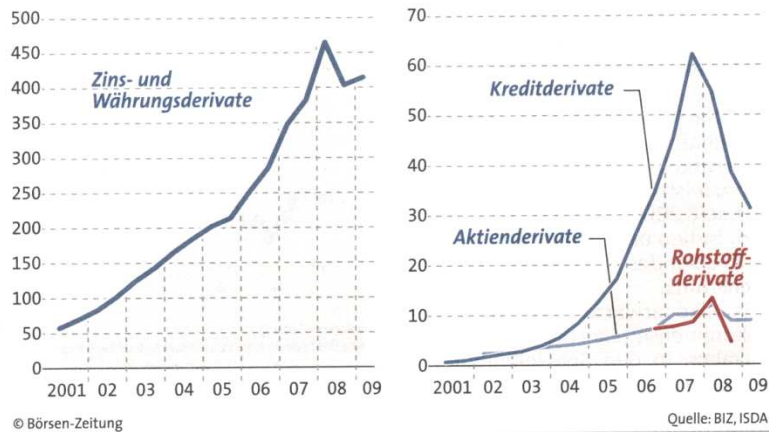
Viele große Banken und Investmenthäuser haben dann Liquiditätsprobleme, weil die „Hintergrundakteure“ ihre bislang gehaltenen „verbrieften Geldansprüche“, also bislang von ihnen gehaltene Wertpapiere gegen Liquidität abgestoßen haben. Die Folge ist: Es gibt dann fast keine oder zu wenig Liquidität im Sinne von Zentralbankengeld mehr im „normalen“ Geldmarkt, obwohl die Liquidität – als Kassenhaltung – noch im Weltfinanzsystem ist. Ein spürbarer Ausdruck davon ist u.a. die gegenwärtige Kreditklemme.

Zur Illustration einige Abbildungen zu der immer noch virulenten Finanz- und Wirtschaftskrise (aus 2):



Noch ist der Rohstoffmarkt ein Zwerg

Volumen ausstehender Derivatekontrakte, in erster Linie Swaps in Bill. Dollar

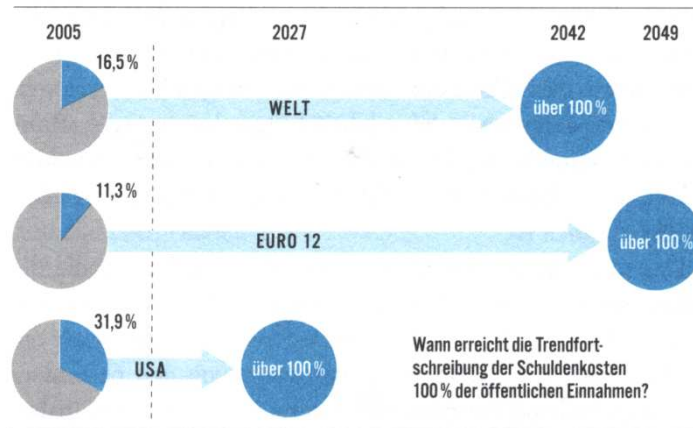


⇒ ⇒ ⇒ Immer mehr Kapital sucht Anlage!

Einkünfte aus:
 Finanzvermögen
 Sachvermögen

Trendfortschreibung führt bis etwa 2030 zu 100% Rendite aus Vermögen. Die sonstige Wertschöpfung wäre dann Null (!)





Trotz einiger, auch durch die Krise erzeugte Fortschritte bleibt festzuhalten, dass uns jetzt und voraussichtlich noch eine ganze Weile, funktionierende Mechanismen zum Prozessieren transnationaler Dissense und zur Schaffung einer weltweit akzeptierten Wertebasis fehlen werden. Außerdem fehlt uns ein tieferes Verständnis zum Managen komplexer Systeme und damit auch sehr großer Unternehmen. **Es bleibt also in der nächsten Zeit bei Versuch und Irrtum mit ungewissem Ausgang.**

Wir wissen also nicht genau, wie es insgesamt weitergeht; wir wissen aber, dass Deutschland in der Rangliste der Wirtschaftsnationen nach hinten rücken wird. Dazu eine Einschätzung des IWF:



Was kann man daraus allgemein für den Standort Deutschland schließen?

- Nahezu alle Branchen werden wachsen, nur nicht an ihren Ursprungsorten. „Exportfähige“ Branchen und Betriebe wird es in die wachsenden Märkte ziehen. Innovation wird zunehmend in diesen Märkten erfolgen.
- Die Abhängigkeit von den globalen Finanzmärkten bleibt erhalten. Kapitalumschlag und Kapitalrendite bleiben die dominierenden Maßzahlen.
- Migration, Urbanisation und Alterung der Bevölkerung nehmen auch in Deutschland zu. Das Management von Diversität wird eine große Herausforderung werden. Die Bindung der Mitarbeiter an Unternehmen nimmt ab.
- Die Fähigkeit zu qualitativ hochwertige Innovationen wird über die Zukunft entscheiden.
- Die Bedeutung des Wissensmanagements in den Betrieben steigt und damit auch die Qualifikationsanforderungen für Mitarbeiter. Zugleich sinkt für die Mehrheit der Arbeitnehmer die Bedeutung der Arbeitserfahrung.
- Unternehmens-Kooperationen gewinnen an Bedeutung.

Praktisch heißt das, der Druck auf die Wirtschaft und die Menschen in diesem Lande wird weiter zunehmen. Als Konsequenz entstehen Zwänge, die in unternehmerische Chancen umgeschmiedet werden müssen. Anders gesagt: **Für den Klugen und Mutigen überwiegen die Chancen die Risiken**, wenn er sich aus dem Würgegriff der Zwänge befreit, d.h. sie sich zunutze macht.

Da ich bei der heterogenen Zusammensetzung des Auditoriums keine spezifischen Hinweise für ein bestimmtes Unternehmen geben kann, möchte ich Ihnen mit relevanten Fragestellungen und Hinweisen erhellen, wie Sie sich diesen Zwängen stellen, sie in konkrete Aufgabenstellungen für ihr Unternehmen umformulieren und so die real existierenden Chancen nutzen können.

Befassen wir uns jetzt ein wenig mit den Zwängen, denen Sie sich stellen und als Herausforderung annehmen und meistern müssen:

Transparenz und Kapitalrendite gewährleisten

Die Abhängigkeit von den globalen Finanzmärkten wirkt sich auch auf mittelständische Unternehmen aus (z.B. bei Kreditvergabe): Transparenz und Kapitalrendite bleiben die dominierenden Faktoren.

- Was ist Ihr Ergebnis-Ziel?
- Womit verdienen Sie Ihr Geld, wo verlieren Sie Geld?
- Wo sind Ihre Hebel für Wertschöpfung und Ergebnisverbesserung?
- Kennen Sie Ihre Kostenstrukturen?
- Kennen Sie die Profitabilität Ihrer Warengruppen und Dienstleistungspakete?
- Managen Sie Ihr eingesetztes Kapital und Ihren Cashflow?
- Bildet Ihr Zahlenwerk Ihre Aktivitäten angemessen und zeitnah ab?

(Anmerkung: Wenn Sie sich diesen und den nachfolgend genannten Herausforderungen ernsthaft annehmen (wollen), dann formulieren Sie die Fragen als Aussagesatz in Antwortform und Ich-(Wir)-Form möglichst quantifiziert um. Z.B. „Unser Ergebnis Ziel ist eine Umsatzrendite von 4% vor Steuern.“ , „Ich verdiene Geld mit folgenden Warengruppen/Dienstleistungen in Höhe von x Euro pro Monat.“ , „Ich verliere Geld mit“ , „Unser Cashflow ist positiv (negativ) mit y Euro pro Monat.“ , „ Auf unsere Branche kommen folgende Anforderungen in den nächsten x Jahren/ Monaten zu:“ , „ Ich werde auf die altersbedingte Veränderung bei meinen Kunden mit folgenden Maßnahmen reagieren“ , „Das Wissen meiner Mitarbeiter nutze ich auf folgenden Wegen:“ , „ Hervorragende Teamleistungen werden von uns honoriert durch“ , „ Bis Mitte des Jahres suche ich mir einen Kooperationspartner im Bereich mit dem Ziel einer gemeinsamen Kundenbearbeitung ...“ , „ Ich hole mir das fehlende Wissen durch“ .)

Kunden und Märkte verstehen

Die Anforderungen der Märkte und ihrer Umfeldler steigen rapide. Wachstumsbranchen nutzen Wissen aus verschiedenen Feldern für energie-effiziente und ökologisch akzeptable Systemprodukte und Dienstleistungspakete. Kooperationen gehören die Zukunft. Erfolg liegt auch in der Kombination von Nischenkompetenzen.

- Wie abhängig ist Ihre Branche von der Globalisierung?
- Welche Anforderungen kommen auf Ihre Branche zu? Was sind die treibenden Kräfte?
- Wie ist Ihr Geschäft davon betroffen? Welche Veränderungen kommen auf Sie zu?
- Welche Chancen und welche Risiken ergeben sich daraus?
- Fehlen Ihnen Informationen um das zu beurteilen? Wie beschaffen Sie diese?
- Wie wird sich Ihre Kundenstruktur in den nächsten 5 Jahren verändern?
- Passen Sie sich erkennbaren Marktbewegungen schnell genug an?
- Wie wandeln Sie die, aus den Megatrends hervorgehenden Zwänge in Produktentwicklungschancen um?
- Arbeiten Sie in Kooperationen und Netzwerken?
- Wissen Sie, wie Sie Partner finden? Von wem können Sie diese Informationen erhalten?
- Sind Sie mental und organisatorisch auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet?

Wissensmanagement und organisationales Lernen

Nur jene Unternehmen, denen es gelingt, eine entsprechende Kultur zu schaffen und zu pflegen, werden Wissen als das nutzen können, was es ist: die einzige Ressource, die sich bei Gebrauch nicht verzehrt, sondern vermehrt.

- Wer denkt das Unternehmen?
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in das Nachdenken über die Unternehmensentwicklung ein?
- Wer sind die Wissens- und Leistungsträger?
- Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter aktiv?
- Wie bringen Sie neues Wissen ins Unternehmen?
- Wie wird Wissen generiert, aktiviert, generalisiert, verteilt, genutzt, revidiert?
- Wie synchronisieren Sie betriebliche Abläufe?
- Akzeptieren Ihre Mitarbeiter / Partner die Notwendigkeit häufiger, gezielter Veränderungen?
- Wie organisieren Sie die Abstimmung und Zusammenarbeit im Betrieb / mit Partnern?

Diversität managen

„Diversity“ ist ein Schlüsselthema in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. In Unternehmen werden Mitarbeiter und Kunden immer internationaler. In Städten wächst die kulturelle Vielfalt der Bewohner. Und nicht zuletzt entdecken Menschen zunehmend ihre eigene Identität als ganz persönliche Vielfalt. Das Fremde rückt innen und außen näher und wird sichtbarer Bestandteil der Lebensentwürfe und Mentalitäten. Die Ausbildung und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter wird zum Erfolgskriterium.

- Akzeptieren Sie Diversität als ein Erfolgskriterium für Ihren Betrieb?
- Fördern Sie Diversität?
- Fördern Sie Toleranz?
- Akzeptieren Sie Dissens als normale Ausgangsbasis für Entscheidungen?
- Investieren Sie in die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?
- Identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit dem Unternehmen?
- Honorieren Sie überdurchschnittliche Team-Leistungen?

(Für die Bevölkerung im Erwerbsalter gibt es zwei zentrale Entwicklungen: Zum einen wird die Zahl der Menschen im Erwerbsalter bis 2060 sinken. Im selben Zeitraum wird sich das Verhältnis innerhalb der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter hin zu den Älteren verschieben: Heute stellen die 50 bis unter 65-jährigen 31% der Bevölkerung im Erwerbsalter. Eine besonders einschneidende Veränderung erwartet die deutsche Wirtschaft zum ersten Mal bereits in zehn Jahren: Zwischen 2017 und 2024 werden die 50 bis unter 65-jährigen 40% des Erwerbspersonenpotenzials ausmachen.)

Unternehmerisch handeln

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg gelingt nicht mehr ohne eine durchdachte Planung und die Nutzung organisationalen Wissens.

- Wie wird die Organisation zielgerichtet und synchron bewegt?
- Haben Sie eine schriftlich fixierte, mittelfristige Zielsetzung für Ihr Unternehmen?
- Sind Ihre Schlüsselfaktoren darauf abgestellt?
- Haben Sie die Kenngrößen entsprechend quantifiziert?
- Sind Ihre Mitarbeiter im Boot?
- Haben Sie eine externe neutrale Meinung dazu eingeholt?
- Wie abhängig sind Sie von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbsaktivitäten?
- Beschäftigen Sie sich mit der wachsenden Bedeutung der Beteiligungsfinanzierung?
- Wie innovativ ist ihr Unternehmen?

Systemisch denken (lernen)

Zahlenmäßig stellen in Deutschland heute Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten nur etwa 0,3 Prozent aller Betriebe dar. Diese Unternehmen beschäftigen jedoch 30% aller in der Wirtschaft Beschäftigten und tätigen knapp 60% der Umsätze und knapp 50% der Bruttoinvestitionen.(5) - Was ihre Organisation angeht, finden sich je nach Branche, Alter, Produkt- und Dienstleistungsstruktur sowie Internationalisierung sehr unterschiedliche Organisationsmodelle.

Der Nachteil all der meist in kästchenförmigen Organigrammen dargestellten Organisationen ist, dass Sie bei den Mitarbeitern auch Kästchendenken provozieren und ihnen nicht nachdrücklich genug den Gedanken der Vernetzung, Abhängigkeit und Zusammenarbeit, wie sie für das Funktionieren sozialer Systeme notwendig sind, nahe bringen. Unter dem Diktat der gegenwärtigen Zwänge scheint der momentane Fortschritt in dieser Richtung eher gering.

Lassen Sie mich die neuen Denkweisen mit einem Zitat von Frederic Vester erläutern und illustrieren: „ Wer mit dem vernetzten Denken begonnen hat, wird merken, dass sich dabei zwei strategische Vorteile herauschälen: Erstens: Durch die Vernetzung erkennen wir auf einmal, dass man ein Problem nicht da anpacken muss, wo es auftaucht, sondern dass es dafür immer mehrere Einstiegsmöglichkeiten gibt. Daraus entstehen dann oft ganze Lösungsbündel von Alternativen, von denen immer die eine oder die andere ohne großen Aufwand oder Widerstand durchzuführen ist. Zweitens merken wir, dass die Komplexität, vor der wir oft solche Angst haben, auch Vereinfachungen mit sich bringt. Denn, wenn wir es nicht mehr mit Einzelgliedern, sondern mit einem System, so zu sagen mit einem Organismus zu tun haben, verhält sich dieser wieder wie ein Individuum.

Ähnlich wie in der Natur sollten wir auch in unserer Industriegesellschaft das Heil nicht in einer krampfartigen Zementierung überholter wirtschaftlicher und technischer Strukturen suchen und gewiss auch nicht in Stützungsaktionen des Staates zu deren Aufrechterhaltung, sondern in einem permanenten Mut zu Innovation in Richtung angepasster, langfristig überlebensfähiger Lösungen.“(6)

Es ist also davon auszugehen, dass sich Unternehmen, um zu überleben, in den nächsten Jahren organisatorisch wesentlich verändern müssen und verändern werden. Das heißt für die, in größeren Unternehmen Beschäftigten auf der Hut zu sein und zu erspüren, wohin die Entwicklung läuft und, wenn möglich, aktiv dabei mitzuwirken.

Unternehmen entwickeln sich heute, aufgrund der allgemeinen Zunahme und eigenen Aktualisierung ihres Wissens, zwangsläufig mehr und mehr zu spezialisierten Wissenseinheiten. Sie schaffen ein internes Lernumfeld, in dem jeder Mitarbeiter und jede Unternehmenseinheit weiß, wie wichtig kontinuierliches Lernen für die Realisierung der langfristigen Unternehmensziele ist und, dass diese Ergebnisse des Lehrens und Lernens zum Wohle des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Allgemeinheit auch eingesetzt werden.

Ziel ist dabei die bessere **Beherrschung der Komplexität** sozialer Systeme. Diese komplexen, dynamischen Systeme zeichnen sich gegenüber einfachen Systemen dadurch aus, dass ihre Steuerung, Regulierung und Lenkung uns Menschen ernsthafte Probleme bereiten. Der Grund liegt darin, dass wir die möglichen Wechselwirkungen der Komponenten innerhalb des Systems (sein Verhaltensspektrum) und die möglichen Wechselwirkungen des Systems oder einzelner seiner Komponenten mit der Umwelt und damit ihre Auswirkungen nicht präzise vorhersagen und daher auch nicht kontrollieren können.

Komplexitätserhöhung im Leistungserstellungsprozess von Unternehmen ergeben sich durch zahlreiche Veränderungen, wie z.B. bei Kosten, Preisen, Kunden, Techniken, Rezepturen, Konstruktionen, in der Materialbeschaffung und Logistik, in der Nachfrage, in neuen Regionen, in der Datenverarbeitung, Finanzierung etc. - Man kann unterscheiden zwischen erforderlicher, gewünschter und gesteuerter Komplexitätszunahme, z.B. bei gezielten Marketing- / Vertriebsmaßnahmen, Neukunden-Gewinnung, Neuprodukt-Entwicklung, und nicht steuerbarer Komplexitätszunahme, wie z.B. bei Nachfrageveränderungen im Markt, bei Erhöhung von Produktvarianten in Produktion, Vertrieb und Logistik, beim Markteintritt in neue Märkte oder Marktsegmente, bei Sonderanfertigungen.

Ob gesteuert oder nicht, in jedem Fall ändern zusätzliche Varianten die Leistungserstellungsprozesse im Unternehmen. Dabei gilt: **Komplexität, Variantenvielfalt und Zeitwettbewerb sind wirtschaftlich gestaltbar, aber nicht in den Ablaufprozessen und der Informationsstruktur von vor 10 Jahren.** Und nicht mit herkömmlichen Beratungsmethoden!

Die Erfahrung zeigt, dass die erforderlichen Prozess-Änderungen meist nicht rechtzeitig in die Wege geleitet werden. Wirtschaftliche Nachteile sind die Folge. Fehlendes Prozess-Controlling ist oft die Ursache. - Schnellster und bester Indikator für unpassende Prozess-Strukturen ist die Anzahl von "Rückfragen" in einer Organisation. **Leider ist es so, dass sich Mitarbeiter an unzulängliche Zustände gewöhnen.** Unpassende Prozesse für ein fragmentiertes Geschäft mit lausigen Ergebnissen sind die Folge. Der Indikator "Rückfragen" ist allerdings ein untaugliches Instrument zur Prozess-Neugestaltung. Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten, Bestände, Wertstrom- und Prozess-Kosten-Rechnung sind unverzichtbar zur Neuausrichtung. **Zur wirtschaftlichen Prozess-Steuerung gehört der richtige Informationsfluss.** Er muss mit dem Arbeitsfluss synchron und komplementär laufen, eine simple und häufig vernachlässigte "Weisheit". Kennzahlen zur Leistungs-, Auftrags-, Ablauf- und Bestandsstruktur müssen ständig aktuell im Prozess zur Verfügung stehen.

Lassen Sie mich jetzt die **Eigenschaften sozialer Systeme** zusammenfassen: Soziale Systeme sind Systeme mit hoher organisierter Komplexität, d.h. sie verwirklichen Einheit und Vielfalt zugleich. Einerseits sind die Teile des Systems differenziert, voneinander abhängig und reich an eigenen Kontingenzen (Möglichkeiten); andererseits lenkt der Zusammenhang des Ganzen die Teile in bestimmte Bahnen (7):

- Komplexe Systeme sind nicht-linear vernetzt. Ihr Verhalten ist deshalb oft kontra-intuitiv, d.h. schwer zu durchschauen und nicht exakt vorhersehbar.
- Komplexe Systeme zeigen ein dynamisches Verhalten, das für den menschlichen Verstand nicht durchschaubar ist. Es ist nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen, einfache Zweckzuschreibungen oder einfache Zeitvorstellungen beschreibbar.
- Komplexe Systeme sind anpassungsfähig und weisen eine hohe Fähigkeit zur Selbstorganisation auf.
- Komplexe Systeme besitzen ausgeprägte Rückkoppelungsmechanismen in ihrer Steuerung und bei der Anpassung an die Umwelt. Aus ihnen ergibt sich die Dynamik.
- Komplexe Systeme neigen zu operativer Geschlossenheit (Selbstbezüglichkeit, Autonomie). Diese steigert die Perfektion und mindert zugleich die Anpassungsfähigkeit.
- Komplexe Systeme benutzen für ihre Kommunikation und Steuerung verschachtelte Regelsysteme.

Im Umgang mit komplexen Systemen zeigen Menschen trotzdem die Neigung, in linearen Abfolgen zu denken. Dadurch werden die Haupteffekte von Handlungen bedacht, nicht jedoch die Wirkungen auf den Rest des Systems.

Ein Großteil organisatorischen Verhaltens - Entscheidungen eingeschlossen - besteht mehr aus dem Befolgen von Regeln als dem Abschätzen von Konsequenzen. Die Kunst besteht darin, rechtzeitig die Regeln zu ändern. Konstantes Verhalten bei der Systemsteuerung von dynamischen Systemen führt unweigerlich zur Systemtransformation in Richtung Chaos.

Zur Beherrschung komplexer Systeme bedarf es komplexer Mittel der Steuerung (8).

Die goldene Regel für das Management daraus ist zweifach: Wenn man einfache Systeme hat, genügen einfache Mittel nach dem Motto "Keep it simple". Wenn man komplexe Systeme hat, genügen diese nicht, sondern man braucht Steuerungs- und Regulierungsmechanismen, die dieser Komplexität angemessen sind.

Die Steuerung von jemandem, der den Hof fegt, ist sicherlich einfacher als die Steuerung von einem Dutzend Spezialisten in verschiedenen Ländern, die zusammen an einem Projekt arbeiten und über ein virtuelles Netzwerk verbunden sind oder gar die eines global agierenden Unternehmens mit mehreren zehntausend Beschäftigten. Anders gesagt: das Management eines Unternehmens ist nicht das Management von `Human Capital` allein, sondern das synchrone Management der voneinander abhängigen Aktivitäten und Ressourcen in Bezug auf die Kenngrößen des Unternehmens, so dass die gewünschten Ergebnisse in einem geplanten Zeitrahmen erbracht werden können.

Dieses synchrone Managen wird dadurch erschwert, dass größere Unternehmen beginnen, eine gewisse Unpersönlichkeit zu entwickeln und auch die Versammelbarkeit der Belegschaft zur Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls nicht mehr gegeben ist. Das heißt, die Führer von stark wachsenden und größeren Unternehmen müssen sich sehr auf ihre Führungskräfte in den Untereinheiten verlassen können, da sie nur über diese wirken und zudem nur gefiltert durch diese erfahren, was an der Basis des Unternehmens wirklich passiert.

Vor allem müssen sie aber darauf achten, dass diese Führungskräfte und damit letztlich das gesamte Unternehmen eine klare Ansage der Führung hat, was die Vision oder längerfristige Zielsetzung ist. Diese Zielsetzung muss verständlich und nachvollziehbar sein. Ist sie das, wird sie auch von den Mitarbeitern respektiert, akzeptiert und in die Tat umgesetzt. - Um einem Missverständnis vorzubeugen: eine klare Ansage ist nicht eine einmalige Ansprache der Geschäftsführung ("Wir sitzen alle in einem Boot!") oder eine schön bebilderte Unternehmensbroschüre mit klugen Texten. Eine klare Ansage ist die Bestätigung einer mit den Führungskräften des Unternehmens entwickelten Unternehmensvision oder Strategie zur Förderung der Interessen aller an der Unternehmensentwicklung Beteiligten.

Letztlich ist es immer eine Aussage darüber, wie sich das Unternehmen aus Sicht der Kunden vom Wettbewerb abzuheben gedenkt. Existiert diese klare Ansage der Führung, dann ist es die Aufgabe der Führung in Abstimmung und zusammen mit den Führungskräften die gewünschten Zielsetzungen

in den Köpfen der Mitarbeiter nachvollziehbar zu verankern. Hierzu gibt es nur eine probate Methode, nämlich, sich vor Ort zu begeben und seinen Leuten den Willen zum Erfolg sichtbar und spürbar werden zu lassen und ihn so zu vervielfältigen.

Eine weitere charakteristische Herausforderung für das Management wachsender und größerer Unternehmen ist es, den Überblick zu behalten über alle laufenden Aktivitäten, sie durch ein geeignetes Controlling messbar zu gestalten und über Feedback-Prozesse zu bündeln und synchron zu steuern.

Die Möglichkeiten der Analyse komplexer lebender Systeme zeichnen sich allerdings erst umrisshaft ab. Die Bedingungen der Intervention in solche Systeme und der gesteuerten Interaktion zwischen solchen Systemen sind weitgehend ungeklärt. Der Vielfalt praktischer Erfahrung steht ein bemerkenswerter Mangel an theoretisch kohärenten Konzeptionen des Interventions- und Veränderungsprozesses gegenüber. Es gibt keine anerkannte Theorie der Intervention oder des Managements komplexer Systeme. (7)

Es ist daher nicht verwunderlich, dass, modischen Trends und den im Brustton der Allwissenheit vorgetragenen Methoden von Business Schools und Beratern folgend, alle Jahre neue Rezepte für das Management von Unternehmen dargeboten werden:

„ Viele Manager unterliegen so der Versuchung, jede Mode im Wandel der Managementtechniken sofort mit zu vollziehen. Da auf diese Weise kein Führungsstil sonderlich tief einwurzeln kann, ändert sich zwar kaum etwas im Unternehmen, aber es ist organisatorisch immer viel los. Marktanpassungen sind auf diese Weise eher möglich. Das ist das Positive. Fraglich bleibt hingegen, was die ständigen Neuorganisationen an Kosten hervorrufen. Aber diese Frage kann gottlob niemand beantworten. Und so kann dieses Prinzip immer wieder angewandt werden.“ (4)

Was geschieht nun in der dynamisierten Gesellschaft, wenn wirtschaftliches Wachstum versagt?

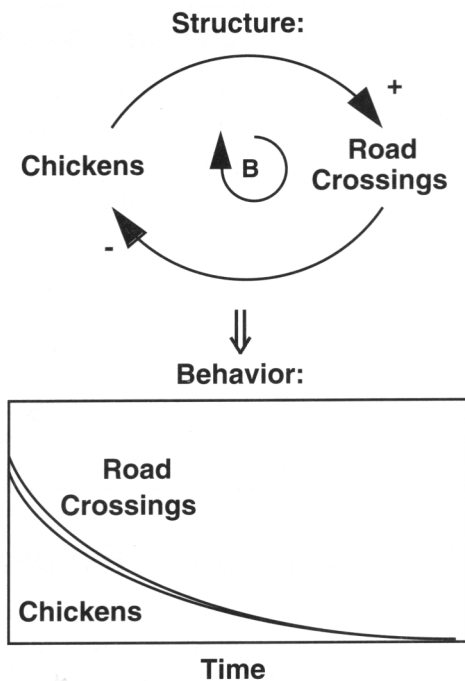
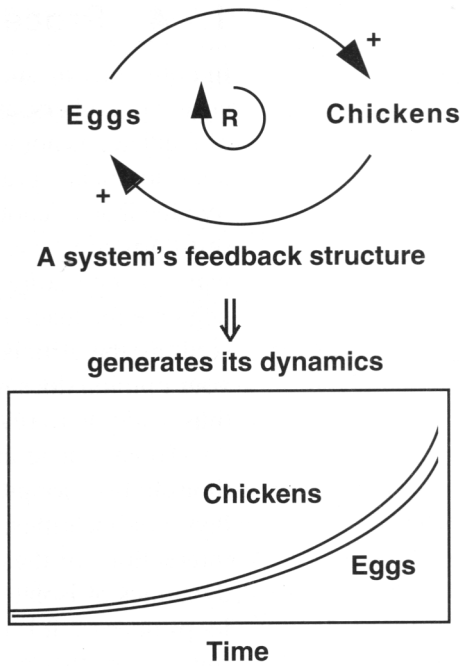
Wachstumsversagen ist eine aktuelle Erfahrung. Was unternehmen Manager, wenn die Wirtschaft nicht mehr zureichend wächst? Es scheint als hätten sie ein probates Mittel gefunden: Sie lassen die Bilanzen wachsen. Es wird fusioniert. Es ändert sich damit aber nichts an der Natur der Sache. - Durch die Fusionen kommt kein reales wirtschaftliches Wachstum zustande, nur die Bilanzsummen vergrößern sich; und das sieht nach Wachstum aus. Fusionen haben freilich den Effekt, dass sie enorme Börsengewinne einfahren können. Je mehr Geld aber in Anlagen geht, desto weniger bleibt für Nachfrage vorbehalten. Wenn diese Mode von allen mitgemacht würde, müssten sich enorme Geldmengen bei den Unternehmen konzentrieren. Nur, wer gibt dann den sich vergrößernden Unternehmen größere Aufträge? Wie lange lässt sich die Fusionsstrategie betreiben? Gibt es ein Optimum? Wann ist es erreicht? Wann ist es überschritten? Wann wird ein Unternehmen größtenbedingt unregierbar?

Noch nie gab es so viele Unternehmensfusionen, die zu weltumspannenden Unternehmen führten wie heute. Wenn wir dem Lehrsatz glauben, dass man für erstmalige Ereignisse aus vormaligen nichts lernen kann, dann sind viele dieser Fusionen als gerichtete, aber nicht gesteuerte Prozesse mit fraglichem Ausgang zu betrachten. Dennoch verhalten wir uns so, als käme gar nichts Neues auf uns zu. Wir vermuten eine Regularität im Irregulären und wir ignorieren, dass zwei Drittel aller Fusionen nicht die geplanten wirtschaftlichen Erfolge erbringen. Ein Grund mag auch sein, dass wir ignorieren, dass Menschen eine angemessene Zeit brauchen, um Veränderungen zu akzeptieren und um unter neuen Umständen wieder produktiv und gern zu arbeiten. (4)

Business Dynamics (9)

Einen weiteren Ansatz zum besseren Verständnis dynamischer, komplexer Wirtschaftssysteme möchte ich Ihnen kurz erläutern, weil der grundlegende Gedanke wichtig ist.

Wenn wir uns fragen: Warum scheitern so viele Geschäftsstrategien? Warum scheitern so viele Unternehmen daran, nachhaltig im Markt erfolgreich zu sein? Warum leiden so viele Unternehmen unter periodisch wiederkehrenden Krisen, fluktuierenden Verkaufszahlen oder zyklischer Arbeitsmoral der Mitarbeiter? Warum wachsen einige Unternehmen sehr stark, während das



Wachstum anderer Unternehmen stagniert? Wie können die Entscheidungsträger in Unternehmen Strategien identifizieren und kreieren, die sie vor unerwarteten Nebenerscheinungen von Entscheidungen schützen?, dann findet sich die Antwort oft in der ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens und der in ihm wirkenden kausalen Beziehungen und ihrem Rückkopplungsverhalten und Nebenwirkungen.

Die Erkenntnis aus der Beschäftigung mit Business Dynamics ist, dass wir lernen müssen, wie Unternehmen, mit mehreren "feedback loops", Zeitverzögerungen und Nichtlinearitäten gestaltet und geführt werden können. Dieses Lernen gestaltet sich schwierig, weil wir aufgrund von Zeitverzögerungen selten mit den Konsequenzen unserer eigenen Entscheidungen konfrontiert sind. Es bringt uns jedoch einen Schritt weiter in Erkennung und Beurteilung von Entscheidungsregeln und Geschäftsstrategien, welche die Geschäftsdynamik schaffen und die Geschäftsergebnisse bestimmen. Die Methode erlaubt es uns, "Mikrowelten" im Sinne von "Management Flugsimulatoren", in denen Raum und Zeit variiert werden können, zu gestalten. Diese Mikrowelten ermöglichen es uns nicht nur, Langzeiteffekte von Entscheidungen zu "erleben", sondern darüber hinaus systematisch verschiedene Strategien zu testen und ein besseres Verständnis von komplexen Systemen zu entwickeln.

Die nebenstehende Abbildung veranschaulicht vereinfacht, wie sich aus gegebenen Abhängigkeiten Schlussfolgerungen auf das dynamische Verhalten des ganzen Systems oder seiner Teile gezogen werden können. Auch wenn die mathematische Lösung von Problemstellungen meist kompliziert ist, ist oft die einfache Tatsache, dass man sich Gedanken zu Wirkzusammenhängen oder Rückkopplungseffekten macht, schon hilfreich. - Mit Hilfe solcher dynamischer Ursache-Wirkungsmodelle visualisiert man Zusammenhänge, identifiziert Hebel und Risiken und wird so in die Lage versetzt, die Wahrscheinlichkeit von Entwicklungen besser einzuschätzen.

Die Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen sorgt für eine ganz neue Qualität bei Planung und Entscheidung. Die Wirkzusammenhänge werden hinterfragt, wann und in welcher Dynamik und Richtung sie auftreten und welche Effekte sie produzieren, ob sie sich verstärken, abschwächen oder aufheben. (10)

Die Abbildung veranschaulicht das Prinzip: Unter günstigen Voraussetzungen werden sich Hühner vermehren. Je mehr Hühner, desto mehr Eier usw.. Wenn diese Hühner nun an einer vielbefahrenen Straße leben, werden sie die Straße überqueren und überfahren werden. Je nach den Umständen wird sich also die Zahl der Hühner reduzieren. Wir haben es also mit verstärkenden, bzw. abschwächenden Wirkmechanismen zu tun. (9)

Betriebliche Wirkzusammenhänge, die mit Hilfe solcher mathematischen Simulationsmodelle unter Nutzung von historischen oder zu erhebenden Daten analysiert werden, werden durch ihre Veranschaulichung besser verstanden und in ihren Auswirkungen begreifbarer. - Die Qualität der Ergebnisse hängt dabei stark davon ab, ob alle Elemente des zu betrachtenden Wirkungszusammenhangs erkannt und konsistent miteinander verknüpft wurden.

Handlungsregulationstheorie (11)

In der Arbeitspsychologie ist als Hilfestellung für den Umgang mit komplexen Systemen die Handlungsregulationstheorie entwickelt worden. Sie beschreibt die Handlung als einen Prozess, der auf ein vorgefasstes Ziel gesteuert wird. Die aus der Kybernetik abgeleitete Einsicht ist, dass für einen gesteuerten Prozess nicht nur Energie benötigt wird sondern ebenso Information, ohne die eine Steuerung nicht möglich ist. Der Steuernde muss Information über den Stand des Prozesses erhalten (Rückkopplung), um einen Soll-Ist-Vergleich machen zu können, worauf er eine Entscheidung treffen kann über die zu ergreifenden Steuermaßnahmen. Sie führen zu Steuerinformationen, die Eingriffe in den Prozess auslösen. Auf einem Schiff wird z.B. eine Kursbestimmung und ein Vergleich mit dem Sollkurs durchgeführt. Aus der Differenz ergeben sich die notwendige Kurskorrektur (Steuerinformation) und die entsprechende Verstellung des Steuerruders. In dieser Weise lassen sich Arbeitshandlungen beschreiben und aus der Beschreibung die kognitiven Funktionen des Handelnden erfassen, vom Setzen des Ziels bis zur Ausführung von Operationen und der Überprüfung des Resultats. Der Anspruch einer menschengerechten Gestaltung eines Dialogs mit dem Computer beinhaltet insbesondere, dass der Mensch immer derjenige ist, der die Kontrolle über seine Zielsetzungen und die eingeschlagenen Wege hat. Man sagt, dass er die kognitive Kontrolle haben soll. Das System muss ihm stets die dafür benötigten Informationen zur Verfügung stellen. Welche Informationen das sind, kann man sich durch die Beantwortung von sehr einfachen Fragen klarmachen, die denjenigen gleichen, die sich jeder Pfadfinder in unbekanntem Gelände stellt, um zu seinem Ziel zu kommen: Von der Positionsbestimmung (Wo bin ich?) über die Klärung der Handlungsmöglichkeiten (Was kann ich tun? Wohin kann ich gehen?) zur Bestimmung der Fortbewegungsmethode (Wie komme ich dahin?). Mit diesen Informationen ausgerüstet kann die Entscheidung für den nächsten Handlungsschritt getroffen werden.

Management-Kybernetik (12)

Mit der Frage, wie die zunehmende Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft von den Führungskräften bewältigt werden kann, hat sich seit geraumer Zeit die Universität St.Gallen beschäftigt. Die Erkenntnis daraus ist, dass die heutigen Herausforderungen mit herkömmlichen Denkstrukturen und -Modellen nicht mehr bewältigbar sind und die Komplexität des Wandels andere, ganzheitliche und systemisch-evolutionäre Prinzipien für die wirksame Lenkung und Gestaltung von Organisationen erfordert. Der bekannteste Vertreter dieser Schule ist Professor Malik. Seine wesentlichen Aussagen sind:

Unternehmen sind als Systeme zu verstehen, deren Entwicklung und Aktivitäten nur in engen Grenzen wirklich geplant werden können. Denn Prognosen stimmen nur selten und können kaum als Grundlage einer seriösen Steuerung und Lenkung von Unternehmen verwendet werden. Eine wirksame strategische Steuerung muss deshalb unabhängig von Prognosen sein und frühzeitig Gefahren und Chancen aufzeigen. Es geht also um Steuern, Regulieren und Lenken.

Die Führung eines Unternehmens hängt wesentlich von Strukturen ab. Viele Organisationsformen machen es so gut wie unmöglich, ein Unternehmen zu lenken, sobald Instabilität und Veränderungen in der Umwelt auftreten. Gerade dann bewähren sich andere Organisationsstrukturen, die so angelegt sind, dass sie menschliche Potenziale zur Entfaltung bringen und Selbstlenkung auf möglichst vielen Ebenen erlauben. Sie ermöglichen eine Organisation zur Selbstorganisation. Das ist die Voraussetzung für Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Schlagkraft. - Ein Unternehmen braucht also eine geeignete Führungsstruktur.

Führung soll Veränderungen bewirken und mit Menschen Resultate erzielen. Dies erfordert Kenntnisse über die richtigen Aufgaben einer Führungskraft und die Verwendung von richtigen Instrumenten. Richtige Führung schafft eine Kultur der Wirksamkeit, der Leistung, der Professionalität und der Verantwortung. Dies geschieht durch ein geeignetes Führungssystem.

Wissensmanagement und Erfolgsplanung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU)

Die meisten Mittelständler sind auf sich selbst gestellt und müssen für sich herausfinden, wie sie mit ihren begrenzten personellen, finanziellen, technischen und organisatorischen Möglichkeiten mit der zunehmenden Komplexität zurecht kommen. Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte im Mittelstand Unternehmensführung meist nicht gelernt, sondern sich autodidaktisch angeeignet haben.

Sie stehen also vor der praktischen Frage, sich in dem Meer des Wissens und der Unwägbarkeiten sicher zu bewegen und neue Erkenntnisse für sich und ihre Kunden gewinnbringend umzusetzen. Das größte Problem der Unternehmensführung von KMU ist in der Regel dabei nicht der Markt oder neue Technologien, sondern, ob das Unternehmen die Lern-Stärke hat, sich darauf einzustellen.

Wenn wir nun über Lernen und Wissensmanagement nachdenken, so beginnen wir meist nicht mit Nichts. Aber wir wissen nicht genau, wie viel oder wenig wir wissen, und wir wissen nicht genau, was wir lernen müssen, um einen uns befriedigenden Stand unseres Wissens zu erhalten.

Orientierung an den Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg

Um nicht in die Irre geleitet zu werden, hat es sich als nützlich erwiesen, sich von den folgenden Kenngrößen für unternehmerischen Erfolg leiten zu lassen: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität, Attraktivität, Kapitalrendite, Liquidität. (13)

Ausgerichtet an dem unternehmerischen Wollen und Können muss das Lernen so geleitet werden, dass die gewünschten Ziele zum richtigen Zeitpunkt erreicht werden. Lernen heißt, Fähigkeiten so zu erwerben, dass das für alle Bereiche des Unternehmens notwendige Wissen ermittelt, beschafft und eingesetzt werden kann. Als Warnung sei hier gesagt, dass bereits die Festlegung des unternehmerischen Wollens, d.h. der Vision oder Strategie, Wissen erfordert. Wer diesen Punkt nicht ernsthaft beachtet, richtet sein Wissen am Wunschdenken aus. Dies führt mit Sicherheit, besonders bei Existenzgründungen, nicht zum Erfolg. – Wir haben es also bereits hier, wie im gesamten Lern- und Wissensmanagement-Prozess mit Feed-Back-Prozessen zu tun, welche erlernt und organisiert werden müssen.

Phasen des Lernens und Wissensmanagements

Beim Lernen und Wissensmanagement geht es darum, relevantes Wissen zu generieren, zu aktivieren, zu generalisieren, zu verteilen, zu nutzen und zu revidieren. Grundsätzlich ist dabei zu beachten:

- Wissen fließt umso besser, je weniger Grenzen es zu überwinden hat.
- Organisationen neigen zum Aufbau von Grenzen. Abteilungen/Individuen schotten sich nach außen ab, werden leicht zum Unternehmen im Unternehmen und wehren sich, Informationen aus anderen Unternehmensteilen überhaupt zur Kenntnis zu nehmen.
- Gelingt es einem Unternehmen über Daten-, Informations- und Dokumentenmanagement hinauszukommen, so hat es einen kaum zu parierenden Konkurrenzvorteil. Dazu muss es sein Wissen produktiv machen.
- Ein ernst genommenes Wissensmanagement verschärft allerdings die Problematik der Steuerung von Unternehmen durch Abbau hierarchischer Steuerung hin zu Selbststeuerung und Kontextsteuerung.

Wissensmanagement kann in der Praxis als dreiphasiger ineinander greifender Lernprozess betrachtet werden, wobei die drei Phasen abgestimmt zueinander entwickelt werden sollten:

1. Informationsverarbeitung, Datenbanken und Partnerbefragung

Für die Soft- und Hardware gibt es mittlerweile für fast jede Art von Unternehmen eine reiche Auswahl geeigneter Möglichkeiten für die Abwicklung der üblichen Geschäftsprozesse. Das Augenmerk kann daher auf die Frage gelenkt werden, wie die Datenverarbeitungssysteme die Lernprozesse und das Management von Wissen unterstützen können. Zur Beantwortung ist es notwendig nicht nur IT-Berater zu befragen, sondern besonders die Wissensarbeiter im Unternehmen, die mit den Systemen arbeiten und lernen sollen. Außerdem hat es sich als nützlich erwiesen, die Sichtweise von Kunden und Lieferanten in die Betrachtungen einzubeziehen.

2. Produktivmachen des Wissens durch Erfolgsplanung

Was man managen kann und muss, ist nicht Wissen an sich, sondern das Arbeiten mit Wissen und die Vernetzung der Personen, die das tun. Es geht also darum, ein Lernumfeld zu schaffen, in dem jeder Mitarbeiter und jede Unternehmenseinheit weiß, wie wichtig kontinuierliches Lernen für die Realisierung der langfristigen Unternehmensziele ist. Beide müssen wissen, wie sie in den Wissensverbund des Unternehmens eingeordnet sind und zu ihrem Nutzen und zur Erhaltung des Unternehmens und seinem Wachstum beitragen.

Die Intelligenz eines Unternehmens bemisst sich dabei nicht an der Fähigkeit zur Konsensbildung, sondern an seiner Fähigkeit, mit Konsensfiktionen Widersprüche und Konflikte regelgeleitet zu provozieren und aufzulösen und so das Unternehmen geistig zu durchdringen, d.h. zu denken.

3. Wissensmanagement erfordert organisierte Kommunikation

Unternehmen bilden sich auf der Grundlage von Kommunikation. Für ihre Kontinuität ist fortlaufende Kommunikation unerlässlich. Kommunikationsmanagement kann daher auch als Logistik des Wissens beschrieben werden: Durch geeignete Kommunikation gelangt der richtige Wissensinhalt in richtiger Form zur richtigen Zeit an den Ort, wo er gebraucht wird, wo gelernt wird.

Kommunikation ist der Erfolgsfaktor für Unternehmen. Mit einer zielgerichteten und effektiven internen Kommunikation kann ein Unternehmen leistungsfähiger sein als der Wettbewerb. Durch Kommunikation wird gemeinsames Lernen erst möglich, organisationales Wissen lässt sich in Wettbewerbsvorteile verwandeln.

Dafür müssen jedoch motivations-, kommunikations- und gruppentheoretische Grundlagen berücksichtigt werden. Der Einsatz von Kommunikationsmitteln muss zielgerichtet und geplant erfolgen und alte Führungsmodelle müssen durch neue ersetzt werden. Der Weg, der dahin führt, ist mit Veränderungen verbunden, die sich sowohl auf Strukturen als auch auf Denk- und Verhaltensmuster beziehen.

Die nachfolgende Grafik zeigt das praktische Vorgehen auf. Im Detail beschrieben finden Sie die Prinzipien und Beispiele in dem von mir und Dr. Regina Mahlmann herausgegebenen Buch: Erfolgsplanung KMU. Souveräne Unternehmensführung durch systemische Erneuerung. Ein Instrument für die Praxis (14).

Meine Damen und Herren, was wird die Klugen und Mutigen nun besonders gegenüber Anderen auszeichnen? – Es wird vor allem ihre Fähigkeit sein, rechtzeitig kommende Veränderungen zu erkennen, diese Erkenntnis mit ihren Mitarbeitern zu teilen und sich als Akteure einer veränderten Welt zu begreifen. **Vermutlich müssen Sie Ihr Denken dazu ein wenig oder auch ein wenig mehr ändern!**

Ich hoffe, dass Sie sich wenigstens einen Punkt aus meinen Ausführungen gemerkt haben, über den Sie in der nächsten Zeit intensiver nachdenken werden. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf eine rege Diskussion.

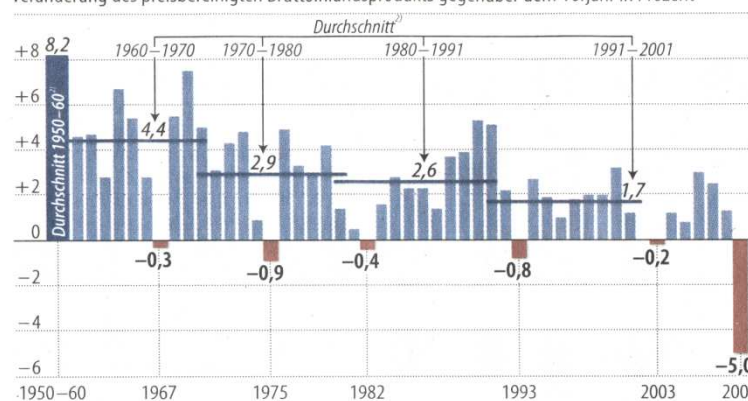
Literatur und Referenzen

- (1) Pelz, B.F., Mahlmann, R. (2007): Manager im Würgegriff. Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten Zeiten. Rosenberger Fachverlag, Leonberg.
- (2) Eichhorn, W., Solte, D. (2009): Das Kartenhaus Weltfinanzsystem. Rückblick-Analyse-Ausblick. Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt am Main
- (3) Kapitza, S.P. (2006): Global Population Blow-Up and After. The Demographic Revolution and Information Society. Russian Academy of Science.
- (4) Kernig, C.D. (2002). Chaos und Ordnung in neuer Sicht. <http://www.cd-kernig.de/>
- (5) Institut für Mittelstandsforschung, Statistiken: www.ifm-bonn.org
- (6) Vester, F. (1994). Vernetztes Denken – unsere Chance. Vortrag bei der Siemens AG in Stuttgart am 10.11.1994
- (7) Willke, H. (1999). Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius
- (8) Ashby, R.W. (1970). An introduction to cybernetics, 5th edition, London
- (9) Sterman, John D. (2000): Business Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world. New York: McGraw-Hill
- (10) Neumann, K. (2007): Modelst Du schon oder tappst Du noch im Dunkeln. Norderstedt: Books on Demand. www.consideo.de
- (11) Bergmann, B.; Richter, P. (2005) Die Handlungsregulationstheorie. Von der Praxis einer Theorie. Göttingen : Hogrefe Verlag. – Da vergriffen, ergänzend: www.itb.uni-bremen.de/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=getit&lid=311
- (12) Malik, F. (2003): Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Wilhelm Heyne
- (13) Pelz, B.F. (2008): Souveräne Unternehmensführung durch systemische Erneuerung. Vortrag beim Personalsymposium im Benediktushof in Holzkirchen am 5.5.2008
- (14) Pelz, B.F.; Mahlmann, R. (2006): Erfolgsplanung KMU. Souveräne Unternehmensführung durch systemische Erneuerung. Ein Instrument für die Praxis. Leonberg. Rosenberger Fachverlag

Wirtschaftsleistung schrumpft um fünf Prozent

Wachstum in Deutschland seit 1950

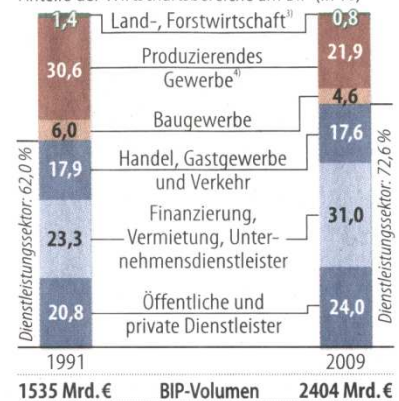
Veränderung des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr in Prozent¹⁾



1) Vor 1991 früheres Bundesgebiet, von 1991 an Gesamtdeutschland. 2) Jahresdurchschnittliche Veränderung. 3) Und Fischerei. 4) Ohne Bau.

Veränderung der Wirtschaftsstruktur

Anteile der Wirtschaftsbereiche am BIP (in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt / F.A.Z.-Grafik Brocker

Als Letztes noch ein Leitfaden zur Unternehmensführung:

Wer denkt das Unternehmen?

Wie bewege ich eine Organisation?

WOLLEN WISSEN KÖNNEN

(1) Wer denkt das Unternehmen ?

MENSCHEN ZEITPUNKTE RESSOURCEN

Marktstellung
Innovationsleistung
Produktivität
Attraktivität
Kapitalrendite
Liquidität

(2) Wer denkt das Unternehmen ?

MENSCHEN ZEITPUNKTE RESSOURCEN

Markt
Kunden
Produkte
Bilanz
Gewinn- und Verlustrechnung
Kostenstruktur
Profitabilität von Produkten und Dienstleistungen
Finanzplan
Mitarbeiter und Organisation

(3) Wie bewege ich eine Organisation?

MENSCHEN ZEITPUNKTE RESSOURCEN

Notwendigkeit der Veränderung
Akzeptanz der Veränderung
Verantwortlichkeiten
Kennzahlen
Ziele
Lernen Lehren Üben
Abgestimmtes Handeln
Erfolge berichten und honorieren

MOTIVATION ERFOLG SICHERHEIT

