DER BETRIEBSWIRT

Einfache Lösungen sind von gestern

Komplexität reduzieren und einfache Lösungen suchen. Das galt lange als Manager-Ideal. Die Anhänger der Balanced Governance glauben, dass komplizierten Aufgaben auch komplexe Lösungen entsprechen.

Von Peter Kinne

Illustration Peter von Tresckow

Neben der Verknappung natürlicher Ressourcen gehört die zunehmende Komplexität zu den größten Herausforderungen für Unternehmen. Komplexität drückt sich aus in der Vielfalt nicht kalkulierbarer Zustände und Ereignisse. Wird sie zu groß, verschlechtert sich die Möglichkeit, jederzeit richtig zu handeln. Dieser Zustand ist mittlerweile erreicht. In einem globalisierten Markt werden Kunden immer vielfältiger, anspruchsvoller und zugleich wechselfreudiger, Konkurrenten immer einfallsreicher. Neue Technologien beschleunigen das Innovationstempo und verkürzen Produktzyklen. Mit der Kraft eines Tornados wirbelt das Internet klassische Wertschöpfungsketten durcheinander. Und das ist nur ein kleiner Ausschnitt der aktuellen, sozioökonomischen Drohkulisse. Parallel dazu wächst die Komplexität interner Managementprozesse, schon allein wegen der vielen rechtlichen Auflagen. Außerdem wächst mit der Größe eines Unternehmens dessen Eigenkomplexität, was dessen Steuerung nicht einfacher macht.

Beim Versuch, Komplexität in den Griff zu bekommen, werden Manager zu Opfern urzeitlicher Reflexe: Um das Überleben in einer durch brutale Auslese geprägten Welt zu sichern, sind Menschen, wie andere Lebewesen auch, seit Anbeginn ihrer Existenz mit der Fähigkeit ausgestattet, unübersichtliche Situationen auf Wesentliches zu reduzieren. Im Angesicht eines hungrigen Säbelzahntigers war diese Strategie erfolgreich, indem sie wirksame Lösungsansätze lieferte (in diesem Beispiel: Fliehen).

In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung jedoch kann diese an sich segensreiche Mitgift gefährlich werden. Denn durch die – meist unbewusste – Reduktion komplexer Entscheidungssituationen auf Bekanntes und Bewährtes blenden Menschen das Unbekannte und Unübersichtliche einfach aus. Symptome im Management sind trügerische Scheinsicherheit vermittelnde Werkzeuge, die einseitige Orientierung an Finanzkennzahlen, Mythen wie „Wir wissen doch, wie unsere Kunden ticken" oder die insbesondere in Managerkreisen so beliebte Faustformel „Fass es kurz und einfach!".

Die Kybernetik (Lehre von der Steuerung von Systemen) lehrt uns, dass solche Reaktionsmuster nicht das geeignete Mittel zur Bewältigung komplexer Herausforderungen sind. *Ashby's law of requisite variety* besagt sinngemäß, dass eine wirksame Lösung potentiell immer so komplex ist wie die Aufgabe, auf die sie sich bezieht. Die oft vorherrschenden reduktionistischen Verhaltensmuster erzeugen „blinde Flecken" – Wissenslücken, die zu Planungsfehlern, ungelösten Zielkonflikten (in die Mitarbeiter investieren – oder doch lieber in den Kunden?) und Kontrollverlust führen. In der Folge geht dann oft der Blick für Wesentliches verloren, was zum Beispiel ein Unternehmen bevorzugenswert macht, und zwar nicht nur für Kunden, sondern auch für leistungsstarke Mitarbeiter, die jedes Unternehmen dringend braucht, aber immer seltener bekommt. Wissenslücken dieser Art gefährden die Existenz eines Unternehmens.

Während in der Managementpraxis noch „steinzeitliche Merkmale" anzutreffen sind, werden in der Wissenschaft neue Akzente gesetzt. Balanced Governance ist eine Management-Strategie, die auf 13 Wertepaaren mit Gegensatzcharakter (Polaritäten oder Paradoxien) basiert. Sie sind das Ergebnis der Analyse wissenschaftlicher Arbeiten der Jahre 1967 bis 2012, die darauf hinweisen, dass es Unternehmen auf Dauer bessergeht, wenn sie erfolgskritische Gegensätze wie Wachstum versus Profitabilität situationsgerecht, aber auch „gut ausbalanciert" realisieren.

Im Balanced-Governance-Ansatz sind solche Wertepaare erstmalig zu einem ganzheitlichen Orientierungsrahmen zusammengefasst. Er besteht aus drei Kategorien und beginnt mit Grundorientierungen. Die Kriterien darin sind generell stark von der Sichtweise der obersten Führung geprägt und beeinflussen sich gegenseitig:

– Zeitlicher Horizont: kurzfristig versus langfristig

– Systemfokus: Innensicht versus Außensicht

– Umgang mit Wissen: vorhandenes Wissen ausschöpfen versus neues Wissen erkunden (*exploitation* versus *exploration*)

– Strategieprozess: Maßnahmen durchplanen versus situativ entscheiden

– Führungsverhalten: autokratisch versus partizipativ

– Kultur: gemeinschaftlich versus wettbewerbsorientiert

– Wirtschaftliche Effekte: Wachstum versus Profitabilität

Die zweite Kategorie enthält die beziehungsrelevanten Werte der Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Stakeholder), die über Austauschbeziehungen mit der Organisation verbunden sind. Sie werden auch in der Wissenschaft häufig „über einen Kamm geschoren":

– Key-Stakeholder: Kunden versus Mitarbeiter

– Externe Wissensquellen: Lieferanten versus strategische Partner

– Legitimation: Investoren versus Gesellschaft

Die dritte Kategorie umfasst strukturelle Merkmale der Organisation, die bereits von außen wahrnehmbar sind:

– Entscheidungshoheit: zentral versus dezentral

– Organisationsgrad: durchorganisiert versus nicht organisiert

– Grad der Veränderung: stabil versus dynamisch

Diese Polaritäten beziehen sich auf die wesentlichen Teilsysteme des Systems Unternehmen: Die Organisation (als Institution), die Menschen (Individuen und Gruppen), die für das Unternehmen Leistungen erbringen (ihre Leistungsquelle), sowie Kunden und Beobachter im Markt (ihre Ertrags- beziehungsweise Reputationsquelle). Mit diesem „Werte-Cockpit" lassen sich Organisationen flexibler und nachhaltiger lenken. Die Präsenz der 13 Kriterien auf dem Radarschirm der Verantwortlichen bewahrt diese vor Einseitigkeit und blinden Flecken. Die expliziten Wertepaare begrenzen die gefühlte Komplexität. Gleichzeitig erweitern die Spannungsfelder zwischen den Polen den Handlungsspielraum im Management. Balanced Governance kombiniert damit die Effekte Begrenzung und Erweiterung.

Zur Realisierung der Balanceeffekte bedarf es einer engen Verzahnung von Lern-, Kooperations-, Leitungs- und Steuerungsprozessen. Durch Lernprozesse wird das Wissen erzeugt, das benötigt wird, um Ausgewogenheit bei den Erfolgskriterien systematisch herstellen zu können. Kooperation beschleunigt Lernprozesse und ermöglicht die Nutzung von Effizienzreserven und Innovationspotentialen, die in jedem Unternehmen stecken. Kernaufgabe der Führung ist es, Anspruch und Richtung des Unternehmens zu definieren und dadurch Sinn zu stiften (was sind wir, wofür stehen wir, was ist unser Ziel?). Dazu muss sie Orientierung bieten, ohne die aufgeklärte Entscheidungen seitens der Stakeholder zugunsten der Organisation nicht möglich sind. Sinnstiftung durch Orientierung fördert die Identifikation, Motivation und Selbstorganisation aller Beteiligten, ein wesentlicher (und oft unterschätzter) Produktivitätshebel. Ziele, Werte und Strategien müssen schließlich durch ziel-, werte- und strategiekonforme Steuerung der materiellen und (meist noch wichtiger) immateriellen Ressourcen mit Methoden des Performance- beziehungsweise Qualitätsmanagements umgesetzt werden. Die Aufgabe der Steuerung besteht letztlich darin, dass der kommunizierte Anspruch und die erlebte Wirklichkeit für alle Stakeholder zusammenpassen. Nur so können langfristig vertrauensvolle Beziehungen entstehen, die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Betrachtet man die Erfolgsgeschichten von *In Search of Excellence* (Peters & Waterman), Rankings wie *Americas most admired companies* (Fortune), die oft zitierten „hidden Champions" (Hermann Simon) bis hin zu den Unternehmen, die durch Total-Quality-Konzepte Exzellenzpreise gewinnen, wird deutlich, dass es immer ein Bündel sinnvoll aufeinander abgestimmter, alle Teilsysteme einbeziehender Maßnahmen ist, das zum Erfolg führt. Das gilt auch für Balanced Governance. Dieser Ansatz kombiniert ökonomische, soziale, technische und individuelle Aspekte der Unternehmensführung.

Peter Kinne ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management sowie Geschäftsführer Balancefirst – Management Services.