

## DER BETRIEBSWIRT

## Härtere Zeiten für Entscheider

Hierarchische und zentrale Strukturen haben sich jahrhundertlang bewährt. In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung verlieren sie ihre Berechtigung.

Von Hans Strikwerda  
und Peter Kinne

Entscheider agieren heute in einem stark veränderten Umfeld. Die Globalisierung hat einen Wirtschaftsraum mit einer Unmenge von Anbietern geschaffen. Das Internet hat völlig neue Interaktions- und Veränderungsdynamiken hervorgebracht. Soziale Medien verlagern die Deutungshoheit über Unternehmensereignisse von innen nach außen, in die Gesellschaft. Seit etwa Anfang der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts sind immaterielle Ressourcen wie das Potential der Menschen im Unternehmen, kollektives Wissen und Kundenbeziehungen wichtiger für die Wertentwicklung von Unternehmen als materielle Ressourcen wie Maschinen und Gebäude. Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass Unternehmen heute unter einem nie gekannten Wettbewerbs-, Innovations- und Rechtfertigungsdruck stehen, beachtlicher Unsicherheit ausgesetzt sind und deshalb flexibler sein müssen denn je. Hinzu kommt eine höchst instabile sozioökonomisch-politische Lage, mit Flüchtlingsströmen aus unterschiedlichen Krisenherden unserer Welt und einer längst nicht ausgestandenen internationalen Schuldenkrise. In der Vogelperspektive werden vor allem drei Gründe erkennbar, die Managern das Leben schwer machen: Komplexität, inadäquate institutionelle Rahmenbedingungen und im Zusammenhang damit eine inadäquate Aus- und Weiterbildung.

Die genannten Entwicklungen sind Symptome des technischen Fortschritts, insbesondere in der Informationstechnologie, aber auch der Forderung nach Wirtschaftswachstum, die zur Liberalisierung der Märkte führte. Multidimensionale Verflechtungen in Wirtschaft und Gesellschaft sorgen dafür, dass es immer weniger Ereignisse gibt, die nicht in irgendeiner Weise auch für die eigene Organisation relevant wären. Niemand besitzt jedoch das Wissen, um dieser Komplexität wirksam begegnen zu können. Ganzheitliche Systemdenker, die sämtliche Konsequenzen ihrer Entscheidungen überschauen können, gibt es nicht. In einem immer komplexeren Entscheidungsumfeld sinkt zudem die Bereitschaft, sich von alten Weisheiten und Gewohnheiten zu trennen, um Neues zu wagen. Wer aber das ihn umgebende Geschehen nicht mehr vollständig erfassen kann, muss Wissenslücken, Zielkonflikte und Kontrollverlust in Kauf nehmen. Das kann nur durch neue Formen der Führung und Zusammenarbeit kompensiert werden. Die allerdings werden durch institutionelle Rahmenbedingungen eher verhindert.

Mit Wurzeln, die bis in das fünfzehnte Jahrhundert reichen (1494 hat Luca Pacioli die Regeln der doppelten Buchführung erklärt), fußen die heute gültigen Rechnungslegungsvorschriften auf materiellen Vermögenswerten. Das sogenannte Humankapital ist eine immaterielle Ressource, die anders als die klassischen Kapitalarten der Aktivseite der Bilanz nicht monetär bewertbar und vermehrbare ist. Es beruht auf dem (impliziten) Wissen und Können, der Kreativität und Kooperationsbereitschaft der Menschen im Unternehmen und ist daher zu großen Teilen personengebunden. In der Interpretation der neoklassischen Wirtschaft ist jedoch die Leistung der Mitarbeiter ein erwerbba-

res Wirtschaftsgut, kein Kapitalbestand. Investitionen in die Ressource Mensch gelten als Aufwand und schmälern damit den Gewinn. Deshalb schwebt über ihnen in wirtschaftlich angespannten Zeiten immer das Damoklesschwert der Kürzung oder gar des Verzichts.

Die internationalen Bilanzierungsvorschriften sowie ein Firmen- und Arbeitsrecht nach westlichem Vorbild liefern die institutionellen Rahmenbedingungen für das Handeln in Unternehmen:

Das Besitz- und Verfügungsrecht an den bewertbaren Vermögenswerten der Organisation. Besitzrechte an nicht bewertbaren, personengebundenen Ressourcen bestehen nicht. Damit fallen Besitzrecht an der Firma und Besitzrecht an wichtigen Ressourcen auseinander. Mitarbeiter können sich frei für oder gegen ein Unternehmen entscheiden – mit entsprechenden Konsequenzen.

Die rechtliche Trennung von Arbeit und Kapital. Mitarbeiter können formal keinen Beitrag zur Vermehrung des Firmenkapitals leisten. Genau das aber geschieht heute, ablesbar an den Methoden der Unternehmensbewertung. Firmen werden nicht aufgrund ihres materiellen Besitzes, sondern aufgrund zukünftiger Cashflows bewertet. Bei Firmenübernahmen erhalten Schlüsselmitarbeiter Sonderboni für ihr Verbleiben in der Firma.

Aufgrund der Trennung von Arbeit und Kapital haben Mitarbeiter im Gegensatz zu Investoren kein Anrecht auf einen Teil der freien Unternehmensgewinne. Der durch sie geschaffene Mehrwert steht ihnen nicht zu. Deshalb versuchen Unternehmen mit komplizierten Systemen aus Stellenbeschreibungen, Leistungsmessungen und Incentives, Motivationsproblemen vorzubeugen.

Das Management ist rechtmäßiger Vertreter der Eigentümer und hat ein ver-

brieftes Weisungs- und Kontrollrecht. Je nachdem, wie dieses Recht ausgeübt wird, bleibt Managern der Zugang zu erfolgskritischen Informationen verschlossen.

Diese Rahmenbedingungen bilden auch die Grundlage der heutigen Managementlehre, die sich in betriebswirtschaftlichen Ausbildungsgängen und den Curricula des Masterstudiums Business Administration (MBA) niederschlägt. Folglich prägen sie das Denken und Handeln der Führungskräfte, die dann im Vertrauen auf nahezu unbeschränkte Machtbefugnisse nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum mit der Realität Bekanntschaft machen. Basis der Managerausbildung ist die „strukturelle Logik“ der Unternehmen mit ihrer funktionalen Trennung von strategischer Planung, Forschung und Entwicklung, Personalwesen, Marketing, Vertrieb, Qualitäts- und Performance-Management, Rechnungswesen und Controlling und nicht zuletzt der IT. Das Spezialwissen in diesen Bereichen nimmt ständig zu, was die kooperationshemmende Ausbildung „mentaler Silos“ begünstigt. Dringend erforderlich ist jedoch bereichsübergreifende Kooperation. Die traditionellen Methoden der Budgetierung schließlich sind den Anforderungen des Informations- und Wissenszeitalters nicht gewachsen. Neue Methoden existieren zwar, jedoch wird ihre Verbreitung vielfach durch Denken in altbekannten (Macht-)Strukturen behindert.

Wer für die heutigen Bedingungen gerüstet sein will, benötigt Ansätze, die einen barrierefreien Austausch erfolgswichtiger Informationen über funktionale Grenzen hinweg sicherstellen. Vorausgehen sollte eine sorgfältige Analyse erfolgskritischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Welche Merkmale machen uns bevorzugenswert, und wie können sie sicher reproduziert werden?). Solche Ansätze

sind aber nicht gelebte Praxis. Vielmehr wird oft beim Versuch, vorhandene Strukturen und Abläufe an heutige Erfordernisse anzupassen, unproduktive Eigenkomplexität aufgebaut. Das verursacht Kosten und stört den freien Fluss von Informationen.

Die Forderung nach freiem Fluss von Informationen und Wissen stellt zweifellos einen Paradigmenwechsel im Management dar. Er ist aber Voraussetzung zur Fähigkeit einer Organisation, neues Wissen zu identifizieren, seinen Wert zu erkennen, es zu verarbeiten und für kommerzielle Zwecke zu nutzen. Benötigt wird auch ein neues Rollenverständnis von Führung. Nicht Machtausübung sollte im Vordergrund stehen, sondern Orientierung und Sinnstiftung für alle Stakeholder, vor allem natürlich Kunden und Mitarbeiter.

Gerade in einem hochkomplexen Umfeld brauchen Manager erweiterte Horizonte und Handlungsspielräume. Rein kurzfristig orientierte übersehene Entwicklungen, die frühzeitige Weichenstellung erfordern. Die Balanced Governance-Strategie (F.A.Z. vom 27. Oktober 2014) umfasst 13 Erfolgskriterien mit Wertepaaren, die in einem ausgewogenen Verhältnis realisiert werden sollten. Sie dienen dazu, auf komplexe Anforderungen mit einem passenden Set möglicher Lösungen reagieren zu können.

Im heutigen Managementumfeld werden Organisationsformen benötigt, in denen Machtzentren und Informationsfilter abgebaut, Ressourcen bedarfsgerechter zugeteilt und die Fähigkeit zur Selbstorganisation besser als bisher genutzt werden.

Hans Strikwerda ist Professor für Organisation und Change an der Amsterdam Business School der Universität Amsterdam und Managementberater.

Peter Kinne ist Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und Geschäftsführer von Balancefirst Management Services.



Illustration Peter von Tresckow