

## Unternehmensführung eine – in der Tat und tagtäglich – komplexe und ganzheitliche Aufgabe

IHK-Jahresthema 2007 ist „Chance Unternehmen – gründen, wachsen, sichern“. Hier wird einmal allgemein und übergreifend, nicht branchen- und funktionspezifisch angeregt, was ein systemischer Ansatz beisteuern kann.

Systemisch ? Klingt theoretisch. Der deutsch-amerikanische Organisationsforscher Kurt Lewin sagte: „Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie.“ Also, schauen wir mal.

Die meisten Unternehmen sind mittelständisch-eigentümergeführt. Verantwortliche dort müssen erfolgreich gleich in 3 Rollen agieren. Als EMU, ohne den Kopf straußengleich in den Sand zu stecken: Eigentümer, Manager, Unternehmer. Wenn das keine komplexe und ganzheitliche Aufgabe ist !

Es gibt grundsätzlich 3 Wirkebenen für Unternehmensführung – Strategie, Organisation, Prozess.

So sollte Erfolg beim Gründen fußen auf Vision, Mut und auf strategischer Positionierung des eigenen Unternehmens, im Vergleich zum Wettbewerb und im Marktumfeld.

Für Wachstum sind Organisation und Prozess die entscheidenden Determinanten. Oft fordert man Fokus und Spezialisierung für die Organisation; es ist dabei allerdings ein oft übersehener Unterschied, für wen (Funktion und Ebene) dieses Postulat wie (ein Unternehmensführer muss von wesentlich mehr etwas verstehen als er selbst operativ ausführt) gelten sollte.

Beim Prozess ist immer von Exzellenz die Rede, die Kombination von effektivem (richtig, strategisch, zielgerichtet) und effizienten (wirtschaftlich, ökonomisch, optimiert) Handeln; leider werden Effektivität und Effizienz allzu häufig leichtfertig synonym gesetzt.

Und fürs Sichern bedarf es Lernens und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Es geht schließlich auch ums Über-Führen (z.B. zur Folgegeneration) und ums Sich-entbehrllich-machen. Das geht nur, wenn das eigene Haus gut bestellt ist und man gehen lassen kann. Und das wiederum klappt dann besser und besseren (Ge-) Wissens, wenn man die Gesamtlage realistisch *und* umfassend einschätzen kann.

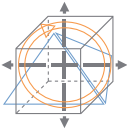
„Wie eines sich *zum* andren webt, eins *in* dem andren wirkt und lebt.“ J.W.v. Goethe

Um den Überblick zu behalten und ganzheitlich zu agieren – beim Lesen der Situation, beim Entscheiden der geeigneten Handlungsmaximen und bei der Erfolgskontrolle – bieten sich praktisch bewährte Erkenntnisse aus der Kybernetik an.

Kybernetik ist die Wissenschaft von der Struktur, Wirkungsweise und Steuerung komplexer Systeme.

Komplexität ist charakterisiert durch Interdisziplinarität, dynamische Wechselwirkungen, harte und weiche Faktoren, Vielzahl an oft widersprüchlichen Interessen und Anspruch-stellern. So geht es zu in der vernetzten Gesellschaft, im globalen Dorf der Marktwirtschaft.

Und Management – da sind einmal die genannten 3 Hauptebenen Strategie, Organisation und Prozess. Zum anderen die 3 Hauptaufgaben Planen, Steuern und Kontrollieren.



Das kybernetische Prinzip für Strategie und Planung lautet *Lebensfähigkeit*: Idealbild ist das menschliche Zentralnervensystem. Bei der Organisation und Steuerung greift *Rekursivität*: Man kennt die russischen Matroschkas – Puppe in Puppe. Die Puppen unterscheiden sich nur durch Größe und an welcher Stelle sie ins Puppenensemble passen. Rekursivität heißt schlicht, dass sich Aspekte immer auf einen Kern zurückführen lassen. Der Unterschied zwischen Matroschkas und Unternehmen ist, dass wir bei letzteren den Zuschnitt wählen können *und* müssen ! Bei Prozess und Kontrolle lautet die kybernetische Maxime *Varietät*: Vielfalt, die der der Umwelt und Situation gewachsen ist.

Bei Unübersichtlichkeit und Risiken, sollte man sich nicht auf das besinnen und beschränken, was man gut kann, sich nicht doch spezialisieren ? Für die *operative* Ebene individuellen Handelns mag das sein. Man muss und sollte *nicht* alles selbst *tun*, *aber* man muss alles ganzheitlich *verstehen*, um den Überblick und Relevanz fürs Ganze zu wahren und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Dafür braucht es nicht nur Ideenreichtum, Mut und Durchhaltevermögen – dafür hat jeder Unternehmensführer sein eigenes System. Hier wird Interesse für eine General Management Systemik geweckt, für ein systemisches *und* praktisches Denken *und* Handeln.

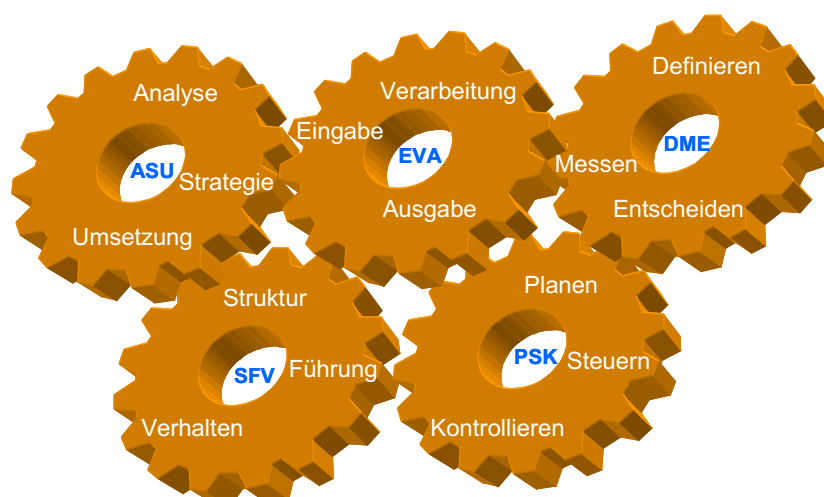
Systemik ist Systematik (Ordnung, Disziplin), aber so, dass ein lebensfähiges Ganzes aus einem Guss entsteht. Das übergreifende Logik-Prinzip kann daher auch als modulare Rekursivität bezeichnet werden.

Ein systemisch-kybernetisch-ganzheitlicher Ansatz allein ist keine Garantie, die beste Lösung zu finden. Aber mit diesem Ansatz hat man ein logisches Grundgerüst, das belastbar und flexibel ist – das ist weder wenig, noch banal:

### Eine übersichtliche Methode für die Komplexität beim Unternehmensmanagement ?

Hintergrund und Details eines solchen Ansatzes entsprechen seinem ganzheitlichen Anspruch. Hier soll es pragmatischer zugehen. Jeder kann und soll seinen eigenen Ordnungsrahmen für erfolgreiche Unternehmensführung finden. Es mag aber helfen, auf einigen verdichteten Praxiserkenntnissen aufzusetzen.

Ein paar bewährte Elemente eines relevanten Orientierungsrahmens lassen sich als Dreiklänge vermitteln und merken: DME für Definieren, Messen, Entscheiden; PSK für Planen, Steuern, Kontrollieren; ASU für Analyse, Strategie, Umsetzung; SVF für Struktur, Verhalten, Führung; EVA für Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe.

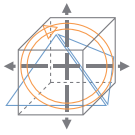


**So einfach kann es ja wohl nicht sein ?**

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden.

Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“

J.W.v. Goethe



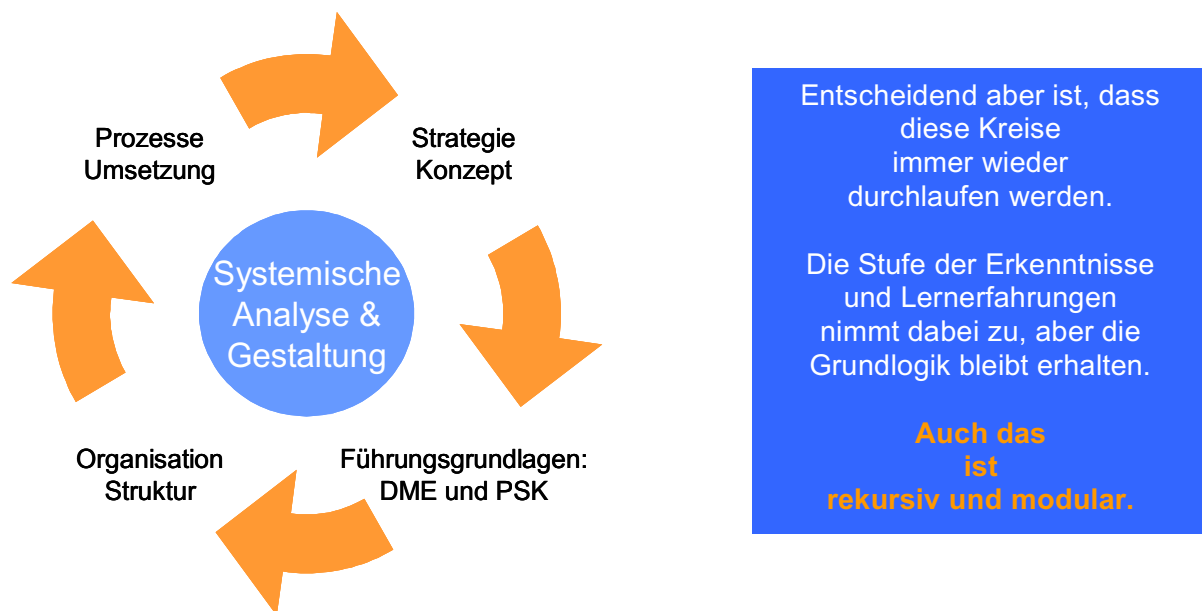
In der Praxis sind Schwierigkeiten oft nicht irgendwelchen Unmöglichkeiten geschuldet. Meist wird es dadurch kritisch, dass auf Analyse und Definition aufsetzende Planung nicht konsequent und diszipliniert fortgeführt wird. Analyse, Definition, Planung – fällt etwas auf ? Im Spannungsfeld dieser Dreiklänge lässt sich ein Handlungsraum *strukturiert* aufziehen.

So entsteht ein theoretisch-konzeptionelles Netz mit zwei äußerst vorteilhaften pragmatisch-praktischen Konsequenzen. Einerseits erhält man ein Fangnetz. Andererseits kann es mit etwas Übung und Konzentration zum Trampolin werden, um höher gesteckte Ziele zu erreichen.

Wiederkehrende und aufeinander aufbauende Regel- und Lernkreise sind ein Charakteristikum eines Systemansatzes. DME; dabei liegt auch der Definition ein Element des Entscheidens zugrunde. Startpunkt muss – sofern man nicht bei Null anfängt und/oder auf der „grünen Wiese“ agiert – nicht die Definition sein. Gleiches gilt für ASU und PSK.

Für Struktur sind Durchgängigkeit und Rekursivität (s. Matroschka-Puppen) die Maximen. Wie bei strukturellen Aspekten die Modularität für eine flexible Anpassungsfähigkeit sorgt, kommt das Element des Lernens und Adaptierens bei Verhalten und Führung zum Tragen. Für Verhalten sind Leistung (d.h. messbar, nicht nur engagierte Aktivität) und Varietät (s. Vielfalt) die Grundsätze. Für Führung sind es Verantwortung und Heterarchie (Führung wird dort übernommen, wo Wissen und Fähigkeit für die Situation liegt).

Auch fürs schrittweise Vorgehen kann man immer wieder die artgleiche Logik verwenden. Man denke an EVA. Eingabe – Verarbeitung – Ausgabe. Das gilt freilich nicht nur für IT- oder Produktionsrahmen. Jede Aufgabe hat einen Start und Ressourcen. Dann wird etwas aus den Anfangsgegebenheiten gemacht. Schließlich wird das erzeugte Resultat weitergeleitet und einer Verwendung zugeführt.



Systemik ist  
logisch, allgegenwärtig  
und – richtig verstanden – höchst praktikabel  
... aber leicht und ohne Reflektieren klappt es nicht:  
Lohnendes hat seinen Preis !