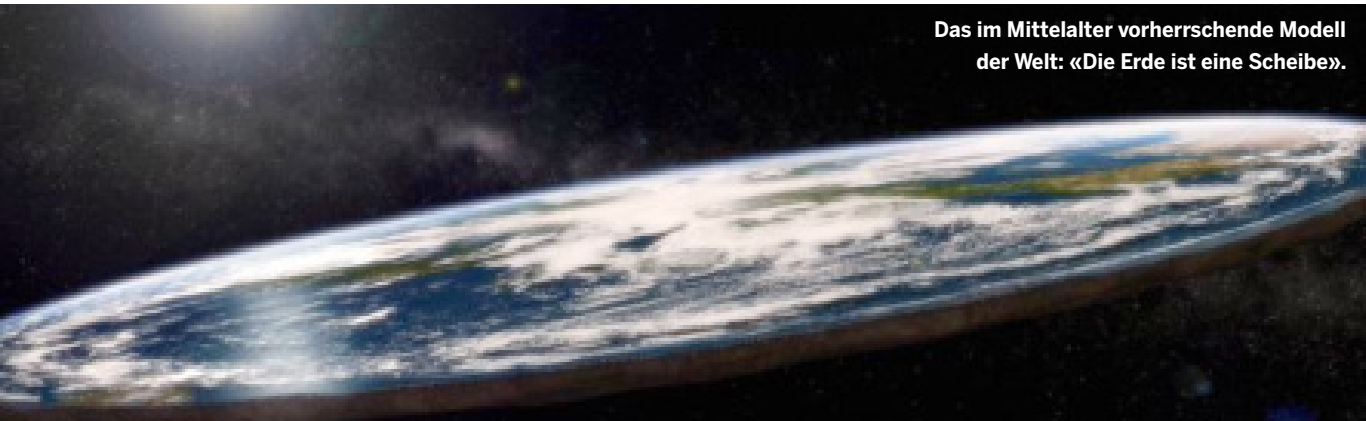


Das im Mittelalter vorherrschende Modell der Welt: «Die Erde ist eine Scheibe».



Wettbewerbsvorteile dank Modellkompetenz

Die Wichtigkeit von mentalen und auch dynamischen Modellen für die Praxis wird unterschätzt. Führungskräfte müssen in Modellen denken können und Modellkompetenz besitzen, um sie zu verstehen, nutzbringend anzuwenden - und sie zu hinterfragen.

VON STEFAN GRÖSSER*

Modelle bilden zu jedem Zeitpunkt die Grundlage für unsere Entscheidungen. Ein Beispiel: gemäss unserem heutigen Weltbild ist die Erde eine abgeflachte Kugel. Im Mittelalter dominierte das Paradigma der Erde als Scheibe. Damals wählten Schiffskapitäne ihre Routen anhand von Seekarten aus, welche durch dieses Weltbild geprägt wurden. Die Konsequenz, Kapitäne mieden die Grenzen der Welt, um der Gefahr zu entgehen, mit ihrem Schiff in die Abgründe des Nichts zu stürzen – eine interessante Auswirkung eines Modells auf das Handeln des Managements. Welche Implikationen haben aber nun heutige Modelle auf die Entscheidungen von Führungskräften?

Was ist ein Modell? Grundsätzlich bildet ein Modell immer einen Ausschnitt der Wirklichkeit ab. Es ist eine abstrakte, konzeptionelle Darstellung zur Repräsentation eines realen Systems.

Damit ist ein Modell also stets theoretischer Natur. Eine entscheidende Frage bei der Auswahl und Bewertung von Modellen ist, ob es einen Sachverhalt konsistent erklärt, nützliche Einsichten liefert oder eine Prognose ermöglicht, die in hilfreiche Handlungsempfehlungen resultiert. Insofern ist ein Modell stets auch praktischer Natur.

Wie oft verwendet man Modelle? Erste Erkenntnisse zur Nutzungshäufigkeit von Modellen ermöglichen die Antworten von Führungskräften in drei Gruppen einzuteilen. Die erste Gruppe vertritt die Meinung, dass Modelle zur Entscheidungsunterstützung nur selten und nur in speziellen Situationen verwendet werden. Die zweite Gruppe empfindet Modelle als theoretische Konstrukte mit geringem praktischen Nutzen, welche selten angewendet werden. Die dritte Gruppe verknüpft Modelle insbesondere mit der regelmässigen Anwendung von Planungsin-

5 FRAGEN ALS FUNDAMENT

1. Was ist ein Modell?
 2. Wie oft verwendet man Modelle?
 3. Welche Modelle verwendet man und auf welche Weise?
 4. Zu welchem Zweck verwendet man die Modelle?
 5. Wie oft hinterfragt man die Angemessenheit bzw. Nützlichkeit dieser Modelle?
- Dynamische Herausforderungen in einer globalisierten Wirtschaft nehmen stark zu. Paradoxe Weise werden dynamische Modelle jedoch am seltensten unterrichtet. Die Forschungsgruppe «Strategy und Simulation Lab» der Berner Fachhochschule Wirtschaft leistet bereits einen innovativen Beitrag zur Sensibilisierung. In Lehrveranstaltungen werden dynamische Modelle entwickelt und angewendet, um Modelldenken zu fördern und Modellkompetenz aufzubauen.

strumenten wie SAP, Excel oder MS Project. Alle Antworten sind richtig. Jede für sich unterstellt jedoch einen bestimmten, eher begrenzten Modellbe-



griff. Den Wenigsten ist bewusst, dass wir Modelle jeden Tag verwenden.

Welche Modelle verwendet man und auf welche Weise? Bachelorstudierende der Betriebsökonomie der Berner Fachhochschule Wirtschaft gaben auf die Frage, welche Modelle sie verwenden, als Beispiele Abrechnungs- oder Wirtschaftszyklusmodelle, das St. Galler Management Modell oder auch mathematische Modelle an. Diese Aufzählung lässt verschiedene Modelltypen erkennen. Die vier am häufigsten gebrauchten Unterscheidungen sind explizite vs. implizite Modelle, sowie statische vs. dynamische Modelle.

Ein **explizites Modell** kommt dem Alltagsverständnis eines Modells am nächsten. Es sind ausserhalb einer Person bestehende konzeptionelle Darstellungen eines realen Sachverhalts (z. B. vereinfachte Abbildungen eines Automobils). Im Gegensatz dazu gibt es **implizite Modelle**, welche immer nur in Personen existieren. Der Begriff **mentales Modell** verdeutlicht den Bezug dieses Modelltyps zu Individuen. Ein mentales Modell beinhaltet unsere individuellen Logiken und Vermutungen über spezifische Wirkfaktoren und Kausalzusammenhänge. Wir verwenden sie, um die Konsequenzen von Massnahmen abzuschätzen. Explizite Modelle fungieren dabei stets nur als Informationslieferanten für die Erstellung und Verbesserung interner, mentaler Modelle.

Hauptsächlich statische Modelle. Die Mehrheit der in der Betriebswirtschaft verwendeten Modelle ist **statischer Natur**. Sie sind relativ günstig in der

Erstellung, einfach in der Anwendung und meist schnell erlernbar. Beispiele sind das St. Galler Management Modell, McGregors Motivationsmodell oder das 7-S Modell von McKinsey. Sie werden für Querschnittanalysen, d. h. zur Erstellung von Standbildern von Zuständen. Die Dimension «Zeit» wird nicht explizit berücksichtigt. **Dynamische Modelle** unterscheiden sich hier, indem sie die Zeitdimension ausdrücklich berücksichtigen. Sie werden erstellt, um Veränderungen im Zeitverlauf verständlich und dadurch beeinflussbar zu machen. Im Verhältnis zu den Bedürfnissen der Realität werden dynamische Modelle jedoch zu selten angewendet. Oft werden kurzfristige Massnahmen zur Optimierung von Situationen vorgenommen, welche durch verzögerte, langfristig negative Auswirkungen erkaufte werden. Warum werden eigentlich meist nur statische Modelle angewendet, wenn sie doch diese Nachteile besitzen? Die Antwort liegt wohl in der geringen Zahl von Personen, die dynamische Modelle verstehen, anwenden und kritisieren können. Diese Modellkompetenz wird im Hochschulstudium nicht systematisch unterrichtet. Es werden Rückkopplungen und Zeitverzögerungen grösstenteils ausgeblendet und Anwender folgen damit einer fundamental eingeschränkten Weltsicht wie die früheren Seekarten von Schiffskapitänen.

Zu welchem Zweck verwendet man Modelle? Modelle werden zur Entscheidungsunterstützung verwendet. Sie helfen das eigene Denken und Vorgehen zu strukturieren. Im Rahmen einer Analyse dienen sie als Landkarte zur Orientierung. Sie erlauben es Einzelheiten in Bezug zum Gesamtbild zu setzen oder Details in ihrem Kontext zu verstehen. Zudem fördern sie in Führungsgremien und in Unternehmen die Bildung einer gemeinsamen Sprache («unité de doctrine»). Dadurch wird die Handlungsfähigkeit erhöht. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Verwendung von expliziten statischen und insbesondere dynamischen Modellen Führungskräfte zu besseren Denkmern macht – weshalb Modelle auch als **Denkzeuge** bezeichnet werden. Sie liefern die Basis für Ent-

scheidungen und beeinflussen dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Überlegene Modelle bilden den Wettbewerbsvorteil der Zukunft.

Wie oft werden Modelle hinterfragt?

Gemäss Aussagen von Executive-MBA Studierenden werden einmal getroffene Entscheidungen zu Modellen eher selten hinterfragt. Und das obwohl, die Notwendigkeit kontinuierlich zunimmt, aktuelle Modelle auf Angemessenheit, Nützlichkeit und Gefahren kritisieren zu können. Mit Modellkompetenz ist nicht eine Einschätzung gemeint wie «das Modell ist auf unsere Unternehmung nicht anwendbar», sondern die Kompetenz, die Nützlichkeit eines Modells zu maximieren bei gleichzeitiger Ausbalancierung von Gefahren durch dessen Anwendung. Das ist wichtig, da die potenziellen Gefahren von Modellen meist nicht erkannt werden. Oft fehlt den Anwendern das Bewusstsein zu den Grundannahmen eines Modells. Dieses sollte durch ein Hochschulstudium geschaffen werden. Ein Studium ist aktuell jedoch eher angefüllt «mit Modellen»; «über Modelle» wird zu wenig thematisiert und vermittelt.

Führungskräfte mit Modellkompetenz sind überlebenswichtig für Unternehmen.

Das Modell «Die Erde ist eine Scheibe» unterstellte eine Gefahr («Absturz in die Tiefe am Rand der Scheibe»), die es in der Realität gar nicht gab. Dies hinderte die Kapitäne daran, eine kürzere Seestrecke zwischen zwei Punkten zu wählen, wenn das Schiff dabei gefährlich nahe an den Rand der Welt kommen würde. Das Modell beschränkte somit die mögliche Leistung der Kapitäne. Übertragen wir nun diese Einsicht auf die Modelle in der Betriebswirtschaft. Statische Modelle nehmen an, dass durch den Zeitverlauf keine Gefahren entstehen können. Jedoch bestätigen erfahrene Führungskräfte, dass die eigentlichen Gefahren im Unternehmensalltag insbesondere aus dynamischen Entwicklungen stammen.

* Prof. Dr. oec. HSG Stefan Grösser ist Dozent für Strategisches Management an der Business School der Berner Fachhochschule. stefan.groesser@bfh.ch