

In den achtziger und neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts nahm die Turbulenz in fast allen Märkten eklatant zu. Damit stieg der Druck auf die Führungskräfte. Allenthalben machte sich Hektik breit. Zeitmanagement wurde grossgeschrieben, und es verbreitete sich die Ansicht, um Erfolg zu haben, müsste man alles immer schneller tun. Bestimmte Theoretiker vertraten die Auffassung, dies sei nicht die ganze Wahrheit. Sie meinten, Zeitmanagement müsste in erster Linie

wisse Theoriefeindlichkeit breit machte. Einige dynamische Manager vertraten die Ansicht: «Die Zeit der Modelle ist vorbei». Der Präsident eines renommierten Dienstleistungsunternehmens konstatierte sogar öffentlich, angesichts der hohen Veränderungsraten in seiner Branche sei es illusorisch, planen zu wollen, und strategische Planung sei überhaupt sinnlos. Es überrascht nicht, dass diese Firma bald darauf eine lang anhaltende Krise durchmachen musste.

Im Gegenzug wurden Erfolgsrezepte immer schneller erfunden und publiziert. Es gab Berater, die neue Schlagworte schneller erfanden, als sie denken konnten. Der Grossteil der sogenannten Fachpresse strotzte vor Trivialitäten. All dies wurde gierig gekauft. Die Konsumenten solcher Produkte lernten allerdings nur wenig, egal ob sie dieselben lasen oder nicht.

Querverweise:
64, 68

Eine andere Haltung zeigten die «reflektierenden Praktiker»: Sie setzten sich mit Grundsätzlichem auseinander. Sie trachteten, die strukturellen Wirkungsmechanismen zu erkennen, die dem scheinbaren Chaos laufender Ereignisse zugrundelagen. Sie arbeiteten an einer Theorie ihrer Firma. Deshalb suchten sie vom Tagesgeschehen zeitweise Abstand zu nehmen und auch mit Theoretikern im Gespräch zu bleiben. Ihnen war klar, dass die Auseinandersetzung mit komplexen Herausforderungen zunächst

Szenario 2005: Die Organisationen mit den besten Modellen gewinnen

darin bestehen, früher anzufangen: mit anderen Worten, die langfristigen Wirkungszusammenhänge zu erkennen und zu trachten, diejenigen Grössen zu beeinflussen, die den Erfolg vorsepen.

Solche Fachleute mussten denn auch feststellen, dass in den Organisationen der Reflexionsbedarf zwar drastisch gestiegen war, die Reflexionsfähigkeit jedoch abgenommen hatte. Zu gross war der Druck des Tagesgeschäfts. So kam es, dass sich in Praktikerkreisen auch eine ge-



Prof. Dr.
Markus Schwaninger,
Titularprofessor für
Betriebswirtschafts-
lehre mit besonderer
Berücksichtigung der
Managementlehre
an der Universität
St.Gallen



theoretischer Natur ist: Erfolgreiches praktisches Handeln gründet in der Regel auf tiefer Einsicht in den Gegenstand dieses Handelns.

Heute zeigen sich die Früchte dieser Arbeit. Die reflektierenden Praktiker haben recht bekommen. Zwar haben sich nicht alle ihre Theorien bewährt. Im grossen und ganzen sind sie aber zu leistungsfähigeren Modellen und Konzepten gelangt, die sie laufend getestet und weiterentwickelt haben. Demgegenüber hat sich bei den Gegnern des Theoretisierens das Greshamsche Gesetz durchgesetzt: Das Unwichtige hat das Wichtige verdrängt, und die kurzfristige Perspektive hat sich auf Kosten der langfristigen durchgesetzt. Theoriefeindlichkeit führt leicht auf einen «Holzweg»; über kurz oder lang ist die Lebensfähigkeit der betreffenden Unternehmen bedroht.

Seit einigen Jahren zeigt sich klar: Es siegen diejenigen Organisationen, die aufgrund der besseren Modelle gemanagt werden. Dies gilt natürlich nur für jene Fälle, in denen diese besseren Modelle auch mit der notwendigen Beharrlichkeit und Konsequenz angewandt und in die Praxis umgesetzt werden. Die Bezeichnung «gute Modelle» bezieht sich zunächst auf mentale Modelle, bleibt aber nicht auf solche beschränkt: Sie müssen in formalisierte Modelle übergeführt werden, die es erst erlauben, strategische Optionen zu simulieren, Szenarien auszuloten und fundierte Entscheidungen zu treffen. Damit ist eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden längst zum «State of the Art» fortschrittlicher Unternehmensführung geworden.

Im Jahr 2005 bedienen sich Führungskräfte aller Stufen, dank höchst leistungsfähiger Modellierungswerkzeuge, sophistizierter Simulations- und Optimie-

rungsmodelle. Sie tun dies mit der gleichen Selbstverständlichkeit, mit der sie Auto fahren. Dank des besseren Überblicks, den ein valides Modell vermittelt, trägt es nicht zuletzt zur Lebensqualität dieser Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter wesentlich bei.

Warum siegen die Organisationen mit den besseren Modellen? Die Erklärung gibt ein Gesetz, das seit nunmehr dreissig Jahren bekannt ist. Es wurde im Conant/Ashby-Theorem ausformuliert. Dieses besagt, dass die Resultate eines Führungsprozesses nicht besser sein können als die ihm zugrundeliegenden Modelle, es sei denn durch Zufall. Im Original: «Every good regulator of a system must be a model of that system.» Dieses Gesetz hat universale Gültigkeit,

denn wir managen immer aufgrund von Modellen (Abbildern einer Wirklichkeit), ob wir wollen oder nicht. Deshalb unterliegen diesem Gesetz alle Führungskräfte, ob sie es glauben oder nicht und ob sie das Gesetz kennen oder nicht.

Komplexitätsbewältigung ist eine erstrangige Herausforderung an die Unternehmensführung. Sie kann nur erfolgreich gemeistert werden, wenn die Modelle, aufgrund deren gemanagt wird, die Komplexität gültig abbilden, mit denen die Organisation konfrontiert ist und die sie andauernd bedroht. Unsere Modelle (im weitesten Sinne, einschliesslich «Theorien», «Konzepten» usw.) bestimmen in hohem Masse die Zukunft, die wir mit unseren Entscheidungen und Handlungen laufend gestalten. Im Jahr 2005 gibt der Erfolg denjenigen Unternehmen recht, in denen konsequent an einer Verbesserung der Modelle gearbeitet worden ist, aufgrund deren sie durch die «Meere der Komplexität» steuern. **T**

