

2 Management als Herausforderung und Zumutung

2.1 VUCA: Ein neues Paradigma für die Steuerung von Unternehmen

Lernziele für das Kapitel 2.1

- Sie können das Akronym VUCA beschreiben und verstehen, warum VUCA das neue Paradigma für das Management ist.
- Sie erkennen insbesondere die zunehmende Bedeutung von Dynamik und Komplexität im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerung.
- Sie erhalten einen ersten Eindruck davon, warum Management auf Unterstützung durch das Controlling zurückgreift.

In arbeitsteiligen und weltweit vernetzten Gesellschaften ist es erforderlich, dass das Zusammenwirken zielgerichtet und koordiniert abläuft. Dies betrifft erwerbswirtschaftliche Unternehmen (Konzerne oder Kleinbetriebe) ebenso wie Non-Profit-Organisationen, beispielsweise Vereine, Verbände, Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen, staatliche Hochschulen oder Interessenverbände. All diese Institutionen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie soziale Systeme darstellen, auf ein Ziel hin ausgerichtet sind und gemanagt werden müssen. **Management** bedeutet in diesem Zusammenhang die Führung eines zweckgerichteten, sozialen Systems. Management benötigt unbedingt ein Objekt, z. B. das Unternehmen, denn ein Führen an sich wäre sinnlos (Ulrich/Probst, 1991, S. 240).

Management ist vielfältig und vielschichtig und kann verstanden werden als »zielorientiertes Gestaltungs- und Lenkungs Handeln in Betrieben als organisierten, kontinuierlich zweckgerichteten menschlichen Handlungsgemeinschaften« (Jung et al., 2018, S. 6). Ausgeführt wird diese Tätigkeit von Personen, die als Führungskräfte die Gestaltungs- und Lenkungsfunction im Unternehmen übernehmen (Jung et al., 2018, S. 6). In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird bisweilen eine Abgrenzung zwischen Management und Führung vorgenommen, dabei enthält das Management als umfassenderer Begriff sämtliche Führungsaufgaben im Unternehmen und die Führung wird auf die Mitarbeiterführung beschränkt (Thommen et al., 2020, S. 548). Im weiteren Verlauf dieses Buches wird zwischen Management und Führung nicht explizit unterschieden und die Begriffe werden synonym verwendet, wie dies in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig erfolgt.

Das Management ist stetigen Herausforderungen ausgesetzt, denn das Führen und Steuern bezieht sich auf das soziale System Unternehmen, das als offen, komplex, dynamisch, autonom, marktgerichtet und produktiv beschrieben werden kann (Thommen et al., 2020, S. 8). Diese Verflechtung mit anderen Systemen ist essenziell, denn Unternehmen erhalten ihre Existenzberechtigung durch die Austauschbeziehungen eben mit anderen Systemen (Jung et al., 2018, S. 9). So kann etwa seit längerem festgestellt werden kann, dass das Handeln von Unternehmen verstärkt einer öffentlichen Exponiertheit unterliegt und Unternehmensentscheidungen nicht nur von der Öffentlichkeit wahrgenommen, sondern auch kritisch hinterfragt werden (Ulrich, 1998, S. 438).

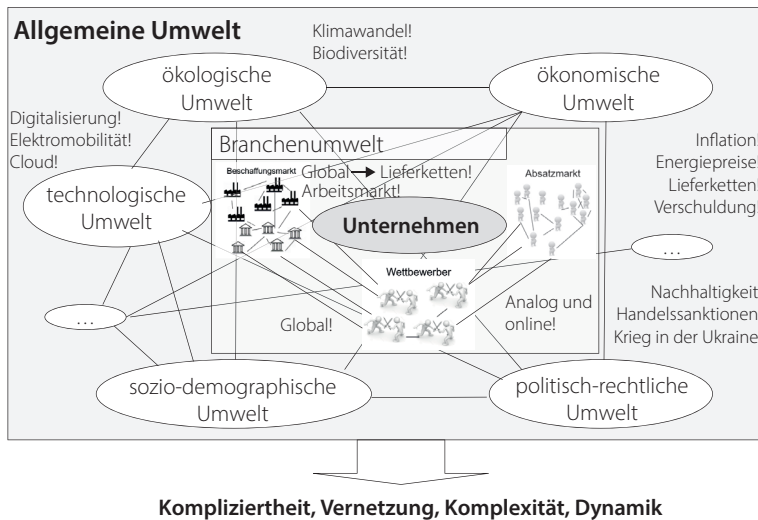
Der Bezug zu anderen Systemen (z. B. sozio-ökonomisch, politisch-rechtlich, technologisch, natürlich) in einer globalisierten Welt sowie die Interaktion von Subsystemen (z. B. Abteilungen, informelle Gruppen) steigern Dynamik und Komplexität. Malik identifiziert **Komplexität** als einen Haupttreiber der fundamentalen Transformation vom 20. ins 21. Jahrhundert und führt als weitere Treiber an (Malik, 2015, S. 51-72):

- Demografie
- Ökologie
- Wissenschaft
- Technologie
- Ökonomie und
- Verschuldung.

Für eine erste Annäherung an die Wechselwirkungen und die sich daraus ergebenden Implikationen für das Management dient Darstellung 2.1.1, beispielhaft ist hierbei die Einbettung eines Unternehmens in sein direktes Umfeld (Branchenumwelt) und in die allgemeine Umwelt skizziert. Ferner sind bei dieser Darstellung wesentliche Treiber aus den Umweltbereichen aufgeführt (z. B. Nachhaltigkeit in der politisch-rechtlichen Umwelt).

Heute heißt das Management-Paradigma ›VUCA‹ (Amerland, 2023). Dieses Akronym beinhaltet die englischen Begriffe ›Volatility‹ (Schwankung, Volatilität), ›Uncertainty‹ (Unsicherheit), ›Complexity‹ (Komplexität) und ›Ambiguity‹ (Vieldeutigkeit, Ambiguität).

Bei **Volatilität** handelt es sich ursprünglich um einen Begriff aus der Statistik, ausgedrückt als Varianz oder Standardabweichung, der die Unsicherheit des Ausmaßes einer Veränderung quantifiziert. So ist die Schwankung eines Kursverlaufs am Aktienmarkt oder der Öl- oder Gaspreis an den Energiemärkten über einen definierten Zeitraum durch ein derartiges Volatilitätsmaß beschreibbar. Aus diesen Vergangenheitsbeobachtungen können Wahrscheinlichkeiten abgeleitet werden, Schwankungen werden damit fassbar und im Rahmen von Risikomodellen in gewisser Weise auch beherrschbar. ›In gewisser Weise‹ deutet schon darauf hin, dass die Beherrschbarkeit kein Absolutum darstellt, wie anhand des Beispiels für den Gaspreismarkt in Darstellung 2.1.2 nachvollzogen werden kann. Der Gaspreis in

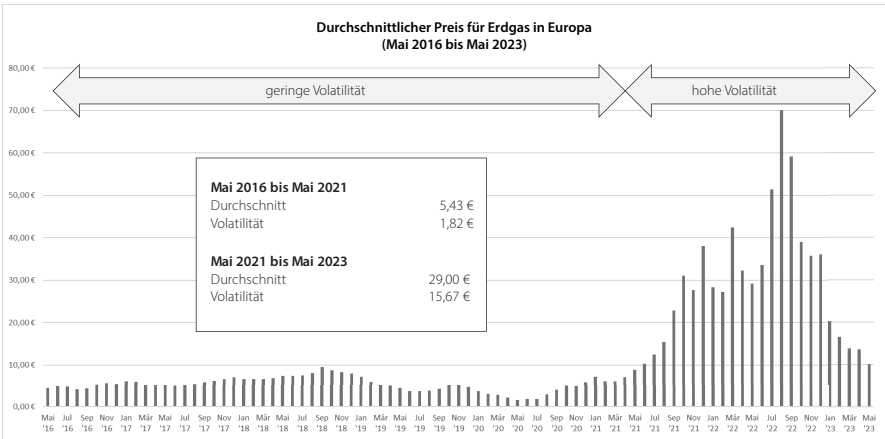


Dar. 2.1.1: Unternehmen und seine Umwelten

Europa entwickelte sich über einen langen Zeitraum stabil, der Gaspreis schwankte um 1,82 Euro um den Durchschnittspreis von 5,43 Euro, für die Prognose und Planung ein »angenehmes« Szenario. Die Schwankungen nahmen aber ab dem Jahr 2021 und dann nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine deutlich zu (Durchschnittspreis: 29,00 Euro; Schwankung um den Durchschnittspreis: 15,67 Euro), was z. B. die Prognose von Kosten und Geschäftsjahresergebnissen sowie die Planung der Unternehmen für die Folgejahre durchaus erschwert. Volatilität ist zwar meist auch beherrschbar, beispielsweise können Preisschwankungen durch entsprechende Future- oder Forward-Kontrakte abgesichert werden (sofern diese am Markt existieren), dies ist aber mit Absicherungskosten verbunden und belastet die Unternehmensergebnisse. Das Controlling beschäftigt sich sehr stark mit den Themen Prognose und Planung, wie wir an anderer Stelle des Buches noch feststellen werden. Durchschnittsbetrachtungen können da eine gute Unterstützung sein, insbesondere wenn die Vergangenheitswerte eben stabil sind oder klaren Mustern folgen.

Ungewissheit hingegen bringt zum Ausdruck, dass eben keine verlässlichen Gesetzmäßigkeiten aus Beobachtungen vergangener Ereignisse vorliegen und Wahrscheinlichkeiten nicht ermittelt werden können. Lange geltende Gesetzmäßigkeiten an den Märkten oder über große Zeitspannen andauernde, stabile politische Allianzen sind keine Konstanten mehr und betreffen auch die Entscheidungssituation im Management. Ein Mangel an Klarheit erschwert die Einschätzung aktueller und künftiger Entwicklungen (Mack/Khare, 2016, S. 6).

In den letzten Jahren werden Veränderungen verstärkt wahrgenommen und lassen den Eindruck entstehen, dass Unsicherheit etwas völlig Neues ist. Unsicherheit bestand aber schon immer, sie war jedoch in gewisser Weise beherrschbarer,



Dar. 2.1.2: Preisentwicklung für Erdgas in Europa (Quelle: eigene Darstellung und eigene Berechnung, Daten von Statista²)

da sie in vorhersagbareren Pfaden abgelaufen ist. Entwicklungen aus der Vergangenheit konnten häufig als gute Datenbasis für künftige Entwicklungen herangezogen werden, trotz aller Schwankungen entwickelte sich die Welt in stabileren Bahnen. Heute ist, auch durch den Anstieg von Vernetzungen, in vielen Bereichen zunehmende Instabilität (keine stabilen Muster) feststellbar und die Vorhersagbarkeit schwindet (Dufft et al., 2018, S. 35). Unsicherheit ist nicht immer gleichzusetzen mit Risiko, das aufgrund existierender Wahrscheinlichkeiten für Umweltzustände beherrschbar ist. Unsicherheit geht verstärkt mit Ungewissheit einher, dann gibt es nämlich keine Wahrscheinlichkeiten und Entscheidungen sind auf einer neuen Grundlage zu treffen. Vielleicht helfen Heuristiken, also einfache Daumenregeln dann weiter, das werden wir in Kapitel 2.2 vertiefen.

Häufig wird der Begriff der **Komplexität** umgangssprachlich oder mit obskurer Bedeutung verwendet. Komplexität entsteht etwa durch eine immer stärker zunehmende Vernetzung von Teilsystemen (Dufft et al., 2018, S. 35). Gerne werden Komplexität und Kompliziertheit gleichgesetzt, obwohl beide Begrifflichkeiten unterschiedliche Bedeutung haben. Der Bau einer Maschine beispielsweise ist ein kompliziertes Unterfangen. Es ist etwa eine Vielzahl an Materialien, Zeiträumen und Arbeitsschritten aufeinander abzustimmen. Diese Probleme sind aber grundsätzlich zu bewältigen, da ein Konstruktionsplan beim Zusammensetzen hilft oder Arbeitspläne die Fertigungsschritte strukturieren, Planung kann folglich helfen. Zudem verändert sich die Maschine nicht von selbst, sie ist statisch. In vielen Unternehmen besteht noch heute ein ähnliches Grundverständnis für die Managementaufgabe: Problemstellungen werden analysiert (Nach dem Motto: »Ich brauche mehr Informationen!«) und dann werden Einzelentscheidungen getroffen (Nach

2 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1265554/umfrage/durchschnittlicher-preis-fuer-erdgas-in-europa-monatlich/> (abgerufen am 19.6.2023).

dem Motto: »Handeln, Führung zeigen und nicht zaudern«). Das Verständnis für die Organisation (Unternehmen) ist dabei ein eher technisch-statisches: Problem erkannt, Problem gelöst und weiter geht es. Ursache-Wirkung und lineares Denken und Handeln sind dabei die Leitmaximen.

Bei komplexen Sachverhalten stellt sich die Problemstellung aber anders dar. »Komplexität wird definiert als Fähigkeit eines Systems, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können.« (Ulrich/Probst, 1991, S. 58) Komplexe Systeme sind nicht statisch, sie weisen eine spezielle Dynamik auf, da ihre Elemente quasi unvorhersehbar neue Verbindungen miteinander eingehen. Somit ist Komplexität sehr eng mit dem Aspekt der Vernetzung verbunden (Vester, 2019, S. 16). Und der Aspekt der Vernetzung lässt bereits erkennen, dass die Komplexitätsthematik in einer zunehmend digitalisierten Welt immer bedeutender wird. Wir sind von vernetzten Systemen umgeben. »Alles Lebende, jedes gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, finanzielle System ist komplex« (Thurner, 2020, S. 35). Vernetztes, ganzheitliches Denken und Handeln wird für ein erfolgreiches Management immer wichtiger.

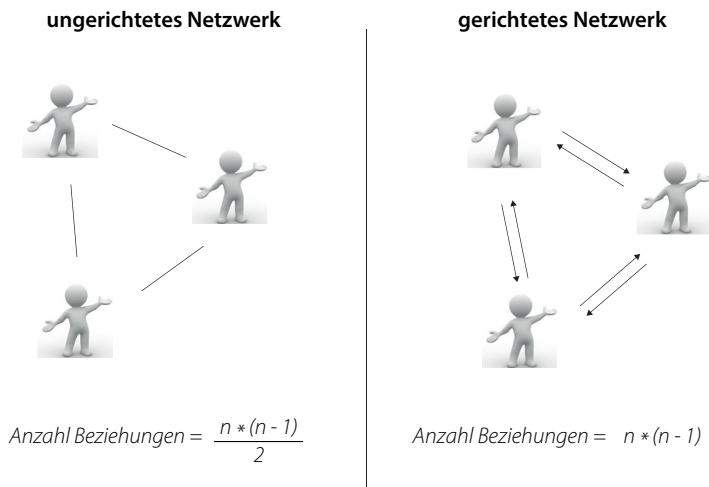
Anhand eines kleinen Beispiels soll das Komplexitätsproblem kurz erläutert werden: Angenommen, Sie sind als Führungskraft zu einem Unternehmen gewechselt und freuen sich auf die neue Aufgabe und Funktion. Als Abteilungsleiter »Controlling und Konzernsteuerung« sind Sie ab sofort Teil eines Teams von 25 Mitarbeitenden (Sie selbst eingeschlossen). Die Aufgabe ist nicht ganz neu, bisher waren Sie als Gruppenleiter im Controlling eines Branchenmitbewerbers beschäftigt.

Nun gilt es, die Abteilung inhaltlich und personell zu führen. Gerade die persönlichen Beziehungen sind Ihnen wichtig. Führungsarbeit ist auch Beziehungsarbeit, denn der persönliche Austausch, die Stimmung im Team, stellt aus Ihrer Erfahrung heraus einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Sie gehen zuerst analytisch an die Ausgangsfrage heran und versuchen zu beantworten, wie viele Beziehungen zwischen allen Mitgliedern Ihres Teams bestehen können. Sie selbst müssen also 24 persönliche Kontakte pflegen, um Ihrem Führungsanspruch gerecht zu werden. Das bedeutet, 24 regelmäßige Feedbackgespräche führen, um 24 Personen gerecht werden zu wollen, mit fachlichen und persönlichen Anliegen. Aufwändig, aber machbar.

Aber auch die Stimmung im Team wollen Sie nicht vernachlässigen. Bei 25 Personen bedeutet das, dass $n*(n-1)/2$, also 300 ungerichtete 2er-Beziehungen möglich sind, wenn sich ein vollständiges Beziehungsnetzwerk ausbildet, also alle miteinander interagieren. 300 Beziehungskonstellationen im Blick zu behalten, ist herausfordernd, um nicht zu sagen, dass es sich dabei um ein komplexes Unterfangen handeln kann. Denn es kommt hinzu, dass diese Beziehungen nicht stabil oder von Dauer sein müssen. Neue Freundschaften können sich bilden, alte Verbindungen zwischen den Teammitgliedern können sich wieder auflösen oder eine andere Qualität erhalten. Kurzum, derartige Beziehungsnetzwerke unterliegen einer Dynamik und heute erkannte Zusammenhänge können sich im Zeitablauf ändern.

Bereits nach der ersten Woche merken Sie, dass einige Ihrer Mitarbeitenden gut miteinander zurechtkommen, bei einigen Teammitgliedern sind die wechselseitigen Sympathien nicht gleich verteilt. Also überlegen Sie neu und beziehen nun ein,

dass die wechselseitige Sympathie nicht nur auf beiden Seiten gleich sein muss: Wenn eine Beziehung zwischen zwei Personen besteht, kann es durchaus sein, dass eine Person die andere genauso ›toll‹ findet, wie umgekehrt. Es kann aber auch sein, dass eine Person die andere ›toll‹ findet, die andere Person erwidert dies aber nicht und findet seinen Kollegen ›doof‹. Dass die wechselseitigen Sympathien nicht immer offen ausgesprochen werden, ist ein anderes Thema und erhöht die Komplexität zusätzlich. Wenn nun also diese Unterschiede in den Beziehungen berücksichtigt werden, ergeben sich $n*(n-1)$ Möglichkeiten, d. h. als Führungskraft erweitert sich das Konstellationsnetzwerk auf 600 mögliche gerichtete Beziehungen. (Eine lesbare Einführung in das Thema der Komplexität und Dynamik von Netzwerken finden Sie beispielsweise bei Thurner, 2020). Dass vielleicht einige Personen untereinander keine Beziehung pflegen und nicht miteinander interagieren, sei an dieser Stelle ausgeschlossen. Es würde zwar das Netzwerk verringern, erleichtert die Führungsaufgabe aber nicht, da gelebte Antipathien und der damit verbundene unterbundene Informationsaustausch weder der Zusammenarbeit noch der Teamstimmung förderlich sind. Für die Visualisierung des Beispiels dient Darstellung 2.1.3, wobei hier der 3-Personen-Fall dargestellt ist.



Dar. 2.1.3: Ungerichtete und gerichtete Beziehungen

Sie müssten nun also 600 Beziehungen managen, steuern oder lenken. Analytisch könnten Sie sich dem Problem mit Unterstützung der IT nähern, ein derartiges Netzwerk zu analysieren ist bei der Leistungsstärke heutiger IT-Systeme kein Problem. Auch bei sehr großen Netzwerken wie beispielsweise Kunden oder Lieferanten ist dies mit moderner Technik zu bewältigen. Stefan Thurner vom ›Complexity Science Hub Vienna‹ stellt mit seinen Forschungsarbeiten etwa unter Beweis, dass auch die Player auf großen Finanzmärkten mit Ihren Beziehungen

(z. B. Einlagen, Kreditverträge, Finanz-Derivate) und die dort ausgebildeten Netzwerke mit leistungsfähigen Computern analysiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Ein Beispiel hierfür ist in einem Gemeinschaftsprojekt mit anderen Forschenden für den Finanzmarkt Mexiko publiziert (Poldena et al., 2015).

Aber zurück zu Ihrem Ausgangsproblem, Sie haben 600 wechselseitige Beziehungen im Blick zu halten. Analytisch machbar, mit der KI auch grundsätzlich durchführbar. Wollen Sie dies aber? Wollen Sie Ihre persönliche Führungsarbeit auf eine KI übertragen? Wenn Sie dies nicht anstreben, müssen Sie heuristisch, also mit einer Daumenregel vorgehen. Denn Zeit und kognitive Ressourcen limitieren Ihre zu bewältigende Aufgabe. Und intuitiv gehen Führungskräfte auch so vor, sie wenden Heuristiken an. Sie schauen, welche Gruppen sich innerhalb der Abteilung ausgebildet haben. Wer geht mit wem in die Pause? Zwischen welchen Personen bestehen vielleicht sogar freundschaftliche Beziehungen? Wer kritisiert die Arbeit von wem oder die Person besonders oft? Usw. Diese Form der Intuition ist evolviert, sie hat sich bei sozialen Wesen, die wir Menschen nun einmal sind, über Jahrtausende herausgebildet und sie ist auch robust. Sie müssen demzufolge keine Beziehungen in Ihrer Abteilung zu optimieren versuchen, Sie müssen vielmehr auf Stimmungen reagieren und auch auf Ihr Bauchgefühl hören. Sie sollten aber auch immer reflektieren, ob Sie bei einem derartigen Führungsstil nicht systematisch Fehler begehen. Vielleicht sind Sie anfällig für Schmeicheleien einzelner Mitglieder Ihrer Gruppe. Einige Komplimente sind ernst gemeint, andere Komplimente dienen nur einem bestimmten Zweck und sollen Ihr Entscheidungs- und Führungsverhalten beeinflussen. Cialdini etwa belegt anhand vieler Beispiele, dass Menschen eine ausgeprägte Schwäche für Schmeicheleien haben und auf positive Komplimente automatisch positiv reagieren, selbst wenn diese ganz offensichtlich eine Übertreibung darstellen (Cialdini, 2017, S. 241).

Bei **Ambiguität** kann es zu unterschiedlichen Interpretationen von Situationen und Entwicklungen kommen, es fehlt einfach Klarheit. Diese Mehrdeutigkeit erschwert das Entscheiden, da bewährte, analytische Entscheidungsprozeduren nicht angewendet werden können (Mack/Khare, 2016, S. 6). Ambiguität ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, dass keine Wahrscheinlichkeiten über mögliche Umweltzustände vorliegen, wie dies etwa zu Beginn der Corona-Krise der Fall war. Der Blick in die Vergangenheit hatte wenig geholfen, da eine derartige Pandemie bisher nicht existierte. Solche Situationen von Unsicherheit mögen Menschen nicht, sie reagieren meist mit Ambiguitätsaversion, d. h. sie haben Angst vor dem Unbekannten (Daxhammer/Facsar, 2018, S. 222). Im realen Leben, speziell im Geschäftsleben, treten derartige, ambiguitive Situationen vermehrt auf, da es häufig nicht nur eine Antwort auf Fragen gibt, sondern völlig unterschiedliche Lösungsansätze für Problemstellungen bestehen können. Wir werden noch feststellen, dass eine wesentliche Aufgabe des Controllings auch darin besteht, die Informationsbedürfnisse des Managements zu befriedigen und darüber hinaus beratend tätig zu sein. Damit leistet das Controlling einen wichtigen Beitrag im Umgang mit unklaren Entscheidungssituationen.

Beispielhaft für die in Darstellung 2.1.1 enthaltenen Themen und Umweltbereiche von Unternehmen seien an dieser Stelle einige Herausforderungen für das Management im Jahr 2023 aufgeführt, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird (die Hauptaspekte sind entnommen bei Amerland, 2023).

- Der Angriff der Ukraine durch Russland hat in der Folge zu massiven Energiekostensteigerungen aufgrund von Problemen bei der Gasversorgung geführt (Inflation und Lieferketten als **Faktoren der ökonomischen Umwelt**). Energiekostensteigerungen betreffen nicht nur aktuelle Geschäftsjahresergebnisse, sondern können auch dazu führen, dass der Industriestandort bei anhaltend hohen Energiekosten an Attraktivität verliert. Damit ergeben sich Herausforderungen nicht nur für das operative Management (z. B. unerwartete Energiepreissteigerungen und ihre Auswirkungen auf Kosten und Gewinne), sondern auch strategische Überlegungen von Unternehmen sind betroffen, da aus dem **politisch-rechtlichen Umfeld** (z. B. Handelssanktionen) mit den neuen geopolitischen Gegebenheiten etwa die langfristige Energie- und Ressourcenversorgung überdacht werden muss.
- Die anhaltende **Inflation** stellt einen Problembereich dar, der auch die Managemententscheidungen im kurz- und mittelfristigen Bereich determiniert. Insbesondere Investitionsentscheidungen und das Kostenmanagement sind hiervon im Unternehmen betroffen.
- Als Exportnation ist Deutschland stark mit den globalen Märkten vernetzt. Lieferketten wurden in der Corona-Krise unterbrochen und stellen nach wie vor einen kritischen Faktor dar. Unternehmen sind, auch wenn sie nur auf dem nationalen Markt ihre Produkte anbieten, von (internationalen) **Beschaffungsmärkten** abhängig.
- Der zunehmende Klimawandel rückt Themen der **ökologischen Umwelt** verstärkt ins Zentrum des Interesses der Öffentlichkeit. Klimaneutralität bis zum Jahr 2045 ist eines der Hauptziele der Politik und wird das Setting des Managements dauerhaft verändern. Ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen in die Gesamtausrichtung des Unternehmens zu integrieren, wird zu einer großen Herausforderung für die Unternehmensausrichtung und -steuerung. Einmal mehr gibt die Regulierung (**politisch-rechtliche Umwelt**) den Rahmen für das Management vor.
- Der Fachkräftemangel ist bereits heute spürbar und auf die sich verändernde Bevölkerungsstruktur zurückzuführen (**sozio-demographische Umwelt**). Aber nicht nur die Quantitäten auf den Arbeitsmärkten (Teil der **Beschaffungsmärkte**) ändern sich, auch ein Wertewandel bei jungen Menschen ist feststellbar. Die Generation Z legt zunehmend Wert auf Work-Life-Balance, die Generation Y stellte bereits die Sinnfrage und auch die Generation X (der auch der Verfasser dieses Buches angehört) folgt einem eigenen inneren Kompass. Pluralität der Generationen in Unternehmen bleibt vorerst beherrschendes Thema für die Personalbeschaffung und Mitarbeiterführung.

- Die technologischen Entwicklungen wirken sich umfassend aus. Nicht nur im Bereich der Produktion (Digitalisierung von Prozessen), auch die Arbeitsbedingungen ändern sich durch digitale Möglichkeiten (Stichwort: Homeoffice) und zudem führen Vergleichsportale und die zunehmende Vernetzung zu einem Mehr an Informationen und kritischeren Verbrauchern auf den **Absatzmärkten**.

Krisen- und Risikomanagement werden weiterhin ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Managements sein. Ebenso gilt es, die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu initiieren, wenngleich Menschen nicht gerade Fans von Veränderungsprozessen sind. Aus diesen Herausforderungen kann man vorerst schlussfolgern, dass auf der Instrumentenebene etwa Frühwarn- und Frühaufklärungssysteme im Management an Bedeutung gewinnen.

Lange hat das Denken und Handeln in vornehmlich linearen Ursache-Wirkungszusammenhängen zuverlässig funktioniert, als beispielsweise wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen stabil waren oder sich stetig entwickelten (Boysen, 2021, S. 13). Sich kontinuierlich entwickelnde Größen waren ein Garant dafür, dass auch die Zukunft in gewisser Weise beherrschbarer war. Ein Beispiel für sich **kontinuierlich** entwickelnde Umweltfaktoren sind etwa demographische Daten (sozio-ökonomische Umwelt). Unternehmen könnten sich bereits heute darauf einstellen, wie groß der Absatzmarkt für ein bestimmtes Produkt ist, das eine ältere Zielgruppe (z. B. Rentnerinnen und Rentner) anspricht. Denn wer in 10 oder 15 Jahren im Rentenalter sein wird, wissen wir heute schon, da diese Generation bereits geboren wurde und heute der Gruppe der »Best Ager« zugerechnet werden kann. Wer das heute nicht berücksichtigt, hat weniger ein Könnens- und mehr ein Wollensproblem. Schwieriger wird es natürlich, wenn sich Größen **diskontinuierlich** entwickeln. Aber auch derartige Brüche (oder externe Schocks) sind bisweilen mit Methoden des Risikomanagements berechenbar. Dies alles wirkt sich auch auf das Instrumentarium des Managements aus, um der Steuerungsfunktion im Unternehmen nachzukommen. Pläne können bei Stabilität erstellt und Strategien langfristig verfolgt werden, Zielvereinbarungen und die Kontrolle funktionieren dann meist zuverlässig. Mit zunehmender Vernetzung, bei Diskontinuitäten und steigender Dynamik verändert sich auch der Rahmen für das Management und reines Ursache-Wirkungsdenken und damit die Vernachlässigung systemischer Zusammenhänge wird zu Problemen führen. Absolute Sicherheit über die Zukunft wird man dennoch nicht erreichen. Aber Zukunft solle man nicht voraussehen wollen, sondern ermöglichen, um es mit einem Bonmot von Antoine de Saint-Exupéry zusammenzufassen.

Management ist als eine reflexive Gestaltungspraxis, die »aus interdependenten Interaktionen, die historisch und situativ eingebettet stattfinden und sich in fortlaufender Entwicklung befinden« (Rüegg-Stürm/Grand, 2020, S. 49), zu verstehen. Wesenselement des Managements ist somit unverzichtbar die Auseinandersetzung mit Komplexität und Dynamik. Gerade der in der jüngsten Vergangenheit aufkommende Nachhaltigkeitsgedanke ist ein Beispiel dafür, warum gerade Komplexität, Vernetzung und Dynamik die Steuerungsaufgabe im Unternehmen vor neue Her-

ausforderungen stellen. Ökonomie (Ecological), Soziales (Social) und Aspekte guter Unternehmensführung (Governance) sind in ihrer Gänze zu erfassen und in die Managementaufgabe zu integrieren. Dabei kann es sich um keine triviale Aufgabe handeln, für die ein Beherrschen einfacher Ursache-Wirkungszusammenhänge ausreicht. Unternehmen sind keine komplizierten Maschinen, die mit Ingenieursdenken beherrscht und bei Fehlfunktionen instandgesetzt werden können. Es sei nochmals darauf verwiesen, dass es sich bei Unternehmen um offene, soziale Systeme, die in verschiedene Umfelder eingebunden sind, handelt. Unternehmen werden dabei nicht nur von ihren Umfeldern beeinflusst, vielmehr beeinflussen sie auch unterschiedlichste Umfelder. Gerade der Einfluss, der von der Produktionstätigkeit von Unternehmen auf die natürliche Umwelt ausgeht (Stichwort: Klimawandel), erfährt derzeit starke Beachtung. Für die Aufgabenbewältigung des Managements, nämlich der Steuerungsfunktion des Unternehmens nachzukommen, könnte daraus gefolgert werden, »dass wir selbst viel enger in die komplexen Systeme unserer Umwelt und der uns umgebenden Biosphäre eingebunden sind, als es uns das herkömmliche lineare Ursache-Wirkungs-Denken, das die Welt noch dazu in Sparten einteilt, weismacht.« (Vester, 2012, S. 30). Somit kann festgestellt werden, dass das Management systemisch betrachtet in ein Zusammenspiel von Umwelt und Organisation eingebunden ist und einen komplexen Entwicklungszusammenhang bildet, der dadurch gekennzeichnet ist, dass

- alle Aktivitäten in vielschichtige Kontexte eingebunden sind,
- Handlungen nicht isoliert, sondern immer in den interdependenten Interaktionen mit anderen Handlungen zu sehen sind und
- das Zusammenspiel der Handlungen einer anhaltenden Interaktionsdynamik unterliegt, die nicht immer vorbestimmbar ist (Haas, 2010; Rüegg-Stürm/Grand, 2020, S. 49).

Es gilt, unser Welt- und Organisationsverständnis, das »von Linearität, Objektivität, Vorhersagbarkeit, Berechenbarkeit und Kausalität« (Dufft et al., 2018, S. 35) bestimmt ist, zu hinterfragen. Das bedeutet nicht, dass alles über den Haufen geworfen werden muss. Denn viele Instrumente, die etwa das Controlling für die Unterstützung des Managements bereithält, haben ihre Berechtigung und wirken auch heute noch. Für die Bewältigung der Führungsaufgaben im Unternehmen ist es jedoch geboten,

- die eigenen mentalen Modelle zu erkennen,
- die mentalen Modelle anderer (z. B. Mitglieder des Managements) zu verstehen und
- den Umgang mit Systemen zu reflektieren (Dufft et al., 2018, S. 38).

Diese Vorüberlegungen sind wichtig, um den Kern der Problemfelder des Managements besser fassen und verstehen zu können. Wir haben dadurch ein Gefühl dafür erhalten, welch spannende, aber auch herausfordernde Aufgabe Unternehmens-

führung ist und warum Unterstützung, beispielsweise durch das Controlling, sinnvoll ist.

Shortcuts für das Controlling

- Controlling leistet Führungsunterstützung für das Management.
- Das Controlling muss helfen, die Umfeld der des Unternehmens zu strukturieren (z. B. in allgemeine Umwelt und branchenspezifische Umwelt), um mögliche Chancen und Risiken zu erkennen.
- Das Controlling muss ein Verständnis für den Umgang mit einer VUCA-Welt im Unternehmen unterstützen.

2.2 Entscheidungen zwischen Analytik und Intuition: Zum Entscheiden genötigt

Lernziele für das Kapitel 2.2

- Sie können Managemententscheidungen unter Risiko und unter Ungewissheit unterscheiden.
- Sie erhalten ein erstes Verständnis dafür, welche Entscheidungsprobleme auf den unterschiedlichen Managementebenen bestehen können.
- Sie lernen wesentliche Fehler, die im Entscheidungsverhalten auftreten können, kennen.
- Sie lernen, wie ein rationaler Entscheidungsprozess auszusehen hat.
- Sie können Prozessrationalität von Ergebnisrationalität unterscheiden.
- Sie verstehen, warum in manchen Situationen gute Intuition helfen kann und einem rationalen Entscheidungsprozess überlegen ist.

2.2.1 Führen ist entscheiden

Manager gestalten und lenken. Folglich besteht ein Wesensmerkmal des Managements darin, Entscheidungen zu treffen, genaugenommen sogar Entscheidungen treffen zu müssen. Die Gestaltungs- und Steuerungsaufgabe des **Managements** hat mehrere Implikationen, sie ist

- in gewisser Weise ein Segen, da dem Management ein Orientierungsvermögen zugesprochen wird, denn wer Management betreibt, nimmt Dinge in die Hand, ist dazu legitimiert und verfügt (hoffentlich) auch über die entsprechenden Kompetenzen,
- Verpflichtung, durch Willensbildung und Zielausrichtung, und gleichermaßen