

Rainer Petek

DAS **NORD- WAND- PRINZIP**

**Wie Sie das
Ungewisse managen:**
neues Denken, neues Handeln,
neue Wege gehen

Linde
international

Zum Einstieg

Das Ungewisse – von oben betrachtet

Warten auf den günstigen Moment

Wir sind ganz oben. Auf dem höchsten Punkt. Ein wunderbarer, strahlender Spätwintertag. Wolkenloser Himmel und Berge soweit das Auge reicht. Wir haben es uns gemütlich gemacht und genießen den Moment: den milden Wind auf der Haut, die Wärme der Sonne, deren Kraft auch die Höhe von mehr als dreitausend Metern nicht zu schwächen vermag, und den Blick auf eine Welt, die unglaubliche Ruhe und absoluten Frieden ausstrahlt. Hinter uns liegen etwas mehr als drei Stunden Aufstieg – langsames, fast meditatives Aufsteigen in absoluter Stille. Schritt für Schritt haben wir uns nicht nur nach oben, sondern auch in einen anderen, nahezu entrückten Zustand gebracht. Wir fühlen uns fast wie Astronauten auf dem Planeten Erde.

Wir sind am Brennkogel, ein einsamer, aber umso lohnenderer Skitouren-gipfel gegenüber dem Großglockner. Skitouren sind eine winterliche Spielart des Bergsteigens: Man befestigt Steigfelle an den Skiunterseiten und macht sich mit einer beweglichen Tourenbindung an stundenlange Aufstiege, um

danach mit einer einzigen – hoffentlich rauschenden – Abfahrt belohnt zu werden. Heute spekulieren wir mit einer besonders lohnenden Abfahrt und warten auf die dafür notwendigen Bedingungen jetzt hier auf dem Gipfel. Ich blicke hinunter auf den Pasterzen-Gletscher, der stark an Mächtigkeit verloren hat, auch hier ist ständiger Wandel am Werk. Eine einfache Erklärung wäre der Klimawandel. Im Nationalparkhaus ist allerdings ein 9.000 Jahre alter Baumstamm ausgestellt, der oben im „ewigen“ Eis gefunden wurde. Den hat sicher niemand hinaufgetragen. Auch wenn man die für unser Zeitempfinden extrem langsame Fließgeschwindigkeit von Gletschereis ins Kalkül zieht, bedeutet das, dass der Baum irgendwo oberhalb der Fundstelle natürlich gewachsen sein muss.

Im Vergleich zu den zeitlichen Dimensionen der Gebirgsbildung verhält sich das Lebensalter sozialer Systeme wie ein Augenzwinkern zu einem Menschenleben. Das Lebensalter von Organisationen ist nicht unbegrenzt, die Geschichte kommerzieller Unternehmen umfasst gerade einmal die letzten 500 Jahre. In England gibt es eine Vereinigung, die nur Mitglieder aufnimmt, deren Unternehmen mindestens 300 Jahre alt ist, das könnte einen ungefähren Hinweis auf die mögliche „Lebenserwartung“ von Unternehmen geben. Die tatsächlich realisierte „Lebenserwartung“ von Unternehmen beträgt durchschnittlich etwa 40 Jahre. Wie auch immer: Von oben betrachtet ist beides ein vergleichsweise geringer Zeitraum. Auch das Job-System, wie wir es heute kennen, ist gerade einmal 200 Jahre alt. Es könnte durchaus sein, dass es im „systemischen Niedergang“ begriffen ist und es in Zukunft völlig neue Formen der Erwerbstätigkeit geben wird. Formen, die wir uns möglicherweise heute noch gar nicht vorstellen können. Das Gleiche könnte auch für die Form der Organisationen gelten. Wir leben in einem Umbruchzeitalter, das viele nach Jahren und Jahrzehnten ungebrochenen Aufschwungs als ein Zeitalter hoher Ungewissheit empfinden. Aber wahrscheinlich ist Ungewissheit das Normalste von der Welt.

Wie können Unternehmen und Menschen die notwendige Sicherheit im Umgang mit dieser Unsicherheit gewinnen? Dabei möchte dieses Buch helfen. In den Unternehmen herrschen zurzeit enormer Druck und Verunsicherung. Bei den Verantwortungsträgern gibt es eine starke Getriebenheit. Ein Teil dieses Getriebenseins scheint allerdings daher zu kommen, dass mit

nicht mehr passenden Vorstellungen versucht wird, die Zukunft unter Kontrolle zu bringen.

Der technologische Fortschritt der letzten Jahrzehnte, totale Vernetzung und das, was gemeinhin als Globalisierung bezeichnet wird, haben alte Spielregeln auf den Kopf gestellt. Und so kommt es, dass bislang bewährte Vorgangsweisen nicht mehr funktionieren. Auch der einzelne Mensch sieht sich immer öfter Unabwägbarkeiten gegenüber. Die vorausbestimmbaren Lebensläufe unserer Elterngeneration nehmen immer mehr den Charakter einer Expedition ins Ungewisse an. Eine Expedition allerdings, auf die wir weder als Einzelne noch als Gemeinschaft genügend vorbereitet sind. In den letzten fünfzig Jahren haben wir uns an stetiges Wachstum und die damit verbundene Vorhersehbarkeit und Sicherheit gewöhnt. Dabei sind unsere Fähigkeiten im Umgang mit dem Ungewissen verkümmert und damit auch die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit.

Während wir hier so am Gipfel sitzen, still vor uns hin sinnieren und es so aussieht, als würde es sich hier um ein immerwährendes Abbild der Ewigkeit handeln, ist ein Prozess im Gange. Ein kaum merkbarer, aber unaufhaltsamer Wandel findet statt: die Umwandlung des Schnees. In etwas mehr als einer halben Stunde wird die Kraft der Sonne den beim Aufstieg noch harten Schnee in Firn verwandeln – jenen Stoff, aus dem die Träume der Skibergsteiger sind. Firnschnee ist eine butterweiche Schneeart, die herrliches und müheloses Schwingen bei der Abfahrt ermöglicht. Optimaler Firn ist ein Phänomen, das sich nicht mit 100-%iger Sicherheit vorhersagen lässt. Die einzige Möglichkeit, als passionierter Skibergsteiger davon zu profitieren, ist, bei günstigen Bedingungen aufzubrechen und vor Ort den passenden Moment für eine rauschende Abfahrt abzuwarten. Ich erzähle das deshalb, weil mein heutiger Begleiter und Freund Werner Mussnig üblicherweise alles berechnet, was sich irgendwie berechnen lässt. Er ist Universitätsprofessor für Controlling. Aber wir sind uns beide einig, dass wir den günstigen Moment in diesem Fall nicht errechnen, sondern erspüren werden – und unser beider Gespür sagt: Es ist noch Zeit.

Wir haben uns heute durch einen anstrengenden und rechtzeitigen Aufstieg in eine Position mit hohem Erfolgspotenzial gebracht. Wir sitzen hier alleine bei strahlendem Wetter auf dem Gipfel und können den günstigen Moment für die Abfahrt abwarten. Dieser lässt sich nicht herbeiplanen.

Das ist nicht nur am Berg so, sondern auch in vielen Bereichen der Wirtschaft. Dennoch beobachte ich in meiner Beratungstätigkeit, dass sich viele Unternehmen nicht rechtzeitig um den Aufbau von Erfolgspotenzialen kümmern. Warum ist das so?

Von oben betrachtet war die typische Art und Weise, wie sich Unternehmen auf Kommendes oder auf ihre Zukunft einstellten, die Planung. Das sah dann meist so aus: Man nahm ein singuläres, konkretes Ziel und erstellte im Voraus einen detaillierten Plan zur Umsetzung. Die Vorstellung vom Plan war sehr oft die eines linearen Vorgehens vom Ist zum Soll. Erfolg oder Misserfolg wurden – und werden zum Teil auch heute noch – an der Einhaltung von Plänen gemessen. Solcherart lineare Vorgehensweisen setzen allerdings stabile Rahmenbedingungen voraus.

Heute sind die Rahmenbedingungen in der Gesellschaft und insbesondere im wirtschaftlichen Umfeld keineswegs mehr stabil. Entwicklungen erfolgen immer öfter unberechenbar, sprunghaft und diskontinuierlich. Diese Umbrüche bewirken für viele Menschen und Unternehmen, dass auf den alten Wegen langfristig kein Weiterkommen mehr möglich oder das Ende des Weiterkommens absehbar ist. Organisationen und auch Einzelne sind aufgrund dieser Umbrüche gezwungen, für ihr weiteres profitables Überleben neue Wege zu finden.

Sich auf einen neuen Weg zu begeben, stellt mitunter ein Wagnis dar, bei dem es darauf ankommt, den Umstieg im Nebel unklarer Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

Beim Extrembergsteigen hat deterministisches und lineares Planen noch nie funktioniert. Eine extreme Klettertour ist immer ein Aufbruch ins Ungewisse und die Rahmenbedingungen im Gebirge sind niemals stabil, auch wenn der Berg unverrückbar dasteht. Man weiß nie, ob man den realen Schwierigkeiten der Wand gewachsen sein wird, und schon gar nicht, was noch zusätzlich an Unvorhersehbarem auf einen zukommen wird. Deswegen kann man niemals deterministisch planen. Jeder Extremkletterer weiß das. Ein Extremkletterer, der sich mehr auf die Umsetzung seiner Ziele und Pläne konzentriert als auf eine dynamische Anpassung an die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen, kehrt irgendwann nicht mehr zurück.

Die lineare Ziel-Plan-Umsetzungslogik

Ähnlich wie Extrembergsteiger stellen sich zurzeit viele Wirtschaftsunternehmen, die Frage, wie sie bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ihre Zukunft aktiv gestalten und nachhaltig erfolgreich sein können. Es gibt unterschiedliche Zugänge zur Zukunftsgestaltung. Wie bereits erwähnt ist die am weitesten verbreitete Form sich, Ziele zu setzen und linear-deterministisch zu planen.

Jemandem nachzusagen, „Der hat keinen Plan!“ oder jemanden als „ziellos“ zu bezeichnen, hat den Charakter einer Abwertung. Es gilt gemeinhin als ideale Vorstellung, so etwas wie Ziele und einen Plan zu haben – im Geschäft wie überhaupt im Leben. Je klarer, desto besser.

Wir greifen dabei unbewusst auf ein mentales Modell zurück, das unser aller Denken bis in die letzten Verästelungen durchzieht und dessen blinde Flecken meiner Einschätzung nach nur ungenügend beachtet werden: die lineare Ziel-Plan-Umsetzungslogik. Sie steht in der Tradition einer mechanistischen Auffassung der Welt. Diese geht davon aus, dass man zuerst planen, sprich denken, und dies abgeschlossen haben sollte, bevor man sich ans Handeln macht. „Zuerst denken, dann handeln!“ sagt schon der Volksmund, und so wundert es nicht, dass Ziel und Plan zuerst da sein müssen, bevor es an die Umsetzung geht. Der detaillierte Plan soll in weiterer Folge eine kontrollierte Umsetzung ermöglichen. Umsetzung bedeutet hier: der Welt den eigenen Plan aufzuzwingen. Solange kein klares Ziel und kein detaillierter Plan vorhanden sind, handelt man also besser nicht. Manch einer traut sich deswegen sein ganzes Leben lang nicht, einen ersten Schritt zu machen.

In dieser linearen Logik gibt es a) eine strikte Trennung zwischen Denken und Handeln und b) ist damit implizit die Annahme verbunden, dass man, nachdem man mit dem Handeln begonnen hat, nicht mehr nachdenken oder neu planen müsse.

Über die Tücken und Gefahren eines solchen Umgangs mit Plänen und Zielen wird wenig gesprochen. In einer Zeit von Beschleunigung, Umbrüchen und komplexen Vernetzungen halte ich ein linear-deterministisches Vorgehen jedoch für gefährlich. „In Wirklichkeit läuft nie etwas richtig. Immer kommt etwas Unerwartetes – das Unerwartete ist eigentlich das Einzige, was man mit Sicherheit erwarten kann“, hat Peter F. Drucker die Problematik treffend auf den Punkt gebracht.

Allzu konkrete Ziele und detaillierte Pläne bergen im falschen Moment die Gefahr in sich, Menschen und auch Unternehmen meist völlig unbemerkt vom aktuellen Geschehen abzukoppeln. In einem dynamischen Umfeld führt das blinde Verfolgen von Plänen leicht zum Scheitern. Erfolg wird eher über kontinuierliches Lernen während des Unterwegsseins möglich.

Auch in der Tat ist Raum für Überlegung

„Auch in der Tat ist Raum für Überlegung“ wusste schon Goethe, und die Geschichte meines Buchhändlers ist ein zugegebenermaßen ziemlich extremes Beispiel dafür. Sie zeigt, dass es durchaus möglich ist zu handeln, ohne schon alle Antworten im Detail zu kennen. Sie zeigt, dass es möglich ist, auf dem Weg zu einer Lösung Schritt-für-Schritt-Entscheidungen zu treffen, Ziele im Tun zu konkretisieren und das Planen als einen integralen Bestandteil des Handelns zu begreifen. Als mein Buchhändler sich entschließt Buchhändler zu werden, hat er einen gut bezahlten Job im Finanzsektor. Er gibt diesen Job auf, ohne sich im Klaren zu sein, wie er seinen Buchhandel genau aufzubauen wird. Er gibt nicht nur seinen Job auf, sondern auch seine Wohnung auf. Im Moment der Entscheidung hat er zwei Dinge nicht: Er hat weder eine neue Wohnung noch einen Standort für sein Geschäft mit Büchern. Trotzdem hat er die Umzugsfirma schon bestellt. Als sein Hab und Gut im Lastwagen verladen wird, fragt der Lastwagenfahrer, wohin er es bringen soll. Da mein Buchhändler es ihm nicht sagen kann, weist er ihn an, einfach nach Westen zu fahren. Er sagt dem Fahrer, dass er erst während des Transports eine Entscheidung über den Standort treffen wird. Er selbst nimmt im Auto, das von seiner Frau Richtung Westen gesteuert wird, am Beifahrersitz Platz, um während der Fahrt am Laptop an seinem Geschäftskonzept zu arbeiten und Telefonate zu führen. Schließlich wird es ohne Partner nicht gehen, und außerdem muss er einen Firmenstandort ausfindig machen. Er strebt seinem Ziel zu, ohne dessen genaue Adresse zu kennen. Während der Fahrt macht er einen Umweg, um Leute zu treffen, die ihm beim Aufbau seines Vertriebs helfen sollen. Während der Fahrt fällt dann Berichten zufolge auch die Entscheidung für den Firmenstandort. Es ist Seattle. Dort baut mein Buchhändler eine völlig neue Form des Buchvertriebs auf, er ist weltweit tätig und binnen kurzer Zeit äußert erfolgreich. Der Name meines Buchhändlers ist Jeff

Bezos, seine Buchhandlung kennen Sie wahrscheinlich: Sie heißt Amazon. (Kelley, 2001)

Abbildung 1 zeigt die lineare Logik, in der Planungs- und Entwurfsphasen konsequent von den nachfolgenden Umsetzungs- und Implementierungsphasen getrennt werden.



Abb 1 – Zuerst denken, dann handeln

Das Beispiel von Jeff Bezos und Amazon zeigt ein evolutionäres, explorierendes und sich fortbildendes Vorgehen. In ihm zeigt sich eine zirkuläre Logik: Bezos verzichtet auf eine frühzeitige Festlegung seines Fernziels, konkretisiert Schritt für Schritt die jeweils nächste Etappe, bleibt manövrierfähig, steuert und korrigiert im Tun. Er tastet sich auf diese Weise in zirkulären Schleifen von Exploration und Reflexion voran. Jeder Schritt bringt neue Erkenntnisse und Ergebnisse hervor, die eine passende Entscheidung über die Art und Weise des nächsten Schritts ermöglichen. Ich bezeichne dieses zirkuläre Vorgehen als Logik des gleichzeitigen Denkens und Handelns. Im Gegensatz zur linearen Logik des zuerst Denkens, dann Handelns beschränkt sich der schöpferische Anteil dabei nicht auf eine anfängliche Entwurfsphase, sondern begleitet den Prozess kontinuierlich die ganze Zeit über. Entwicklung und Umsetzung sind in diesem Prozess miteinander verknüpft und finden gleichzeitig statt. Lernen findet kontinuierlich statt, Lösungen und Entscheidungen werden im Gehen während des Unterwegsseins hervorgebracht.

Abbildung 2 zeigt die zirkuläre Logik. Die Schleifen sollen die Gleichzeitigkeit und Verknüpfung von Denken und Handeln darstellen. Mit Denken meine ich hier nicht nur reflexives Nach-Denken, sondern auch kreatives Vor-Denken: Zukunftsbilder und Szenarien entwerfen, schöpferische Selbsterschaffung und Neuerfindung. Mit gleichzeitigem Denken und Handeln

sind hier also Nachdenken, Vorausdenken, Zukunftsgestalten, Entscheiden, Explorieren, Tun, Beobachten und neuerliches Reflektieren gemeint.

Gleichzeitiges Denken & Handeln

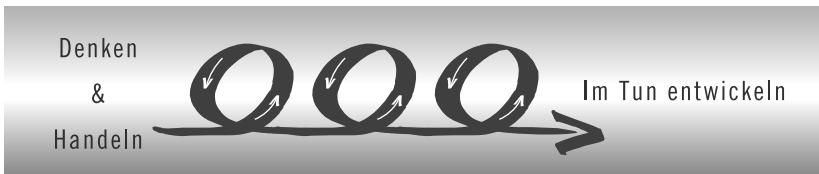


Abb 2 – Gleichzeitiges Denken & Handeln

In größeren Unternehmen findet man die lineare Logik überall dort, wo die Strategiearbeit an Experten, Stabstellen oder externe Berater delegiert wird. Und auch dort, wo von Strategieentwicklung und anschließender Implementierung gesprochen wird. Und wo man die Vorstellung hat, es müsse einmal für einen längeren Zeitraum Strategiearbeit gemacht werden, beispielsweise: „Heute machen wir das Strategiepapier für die nächsten fünf Jahre und in fünf Jahren machen wir dann eine neue Strategie.“

Die zirkuläre Logik findet man in Unternehmen dort, wo kontinuierliche Strategiearbeit betrieben wird, wo Strategie als ein vom Zeithorizont her nach vorne offenes Thema verstanden wird. Kontinuierlich meint auch, dass Strategiearbeit als systematischer Rahmen für periodische Selbstreflexion und kreative Selbsterschaffung verstanden wird. Wo Strategiearbeit als unternehmerische Verantwortung der Führung verstanden wird, sei es in einer Management-Funktion oder als Inhaber-Unternehmer, zieht sich die Führung immer wieder aus dem Fluss des operativen Geschehens zurück, um in einen strategischen Dialog zu treten. Verantwortung der Führung heißt nicht, Strategiearbeit im Elfenbeinturm zu betreiben, sondern auch andere mögliche strategierelevante Wissensträger aus verschiedenen Hierarchieebenen und unterschiedlichen Bereichen – möglicherweise auch außerhalb des Unternehmens – in den Prozess der Strategiearbeit mit einzubeziehen.

Wenn ich an die Erfahrungen denke, die ich in den letzten Jahren bei der Begleitung von Unternehmen in strategischen Veränderungsprozessen gemacht habe, dann kann ich sagen, dass die zirkuläre Logik bei sich rasch verändernden Rahmenbedingungen der linearen durchwegs überlegen ist. Ich werde diese Erfahrungen anhand von interessanten Beispielen im Rahmen dieses Buches ausführlicher darlegen.

... es wird Zeit

„Du, es firnt auf.“

Die Stimme von Werner reißt mich aus meiner Versunkenheit und holt mich in die Bergwelt zurück. Ich öffne die Augen und bin im ersten Moment vom gleißenden Schnee und der Höhensonnen geblendet. Das plötzliche Aktivwerden ist zwar nicht besonders angenehm, dafür kommt die Störung genau rechtzeitig. Nur für ein relativ kurzes Zeitfenster sind die Schneeverhältnisse für eine rauschende Firnabfahrt optimal. Kurze Zeit später verwandelt die Kraft der Sonne den Schnee fast in einen Sumpf. Nicht nur, dass der Genuss damit vorbei ist, es steigt auch die Gefahr von Nassschneelawinen. Doch jetzt, in diesem Moment, tut sich uns die Chance für eine tolle Abfahrt auf und die Vorfreude steigt.

Wir sind die Einzigen hier auf diesem Berg. Das hat mich immer schon fasziniert: dorthin zu gehen, wo die anderen nicht hingehen. Bei perfekten Bedingungen, wunderbarem Wetter und herrlichem Schnee dort zu sein, wo sonst niemand ist. Wenn man dann fulminante Hangfolgen für sich alleine hat und sie mit niemandem außer seinen Freunden teilen muss, kann man als Skibergsteiger von einem lohnenden Unternehmen sprechen. Das kann man nicht planen, das kann man sich nur ermöglichen – wahrscheinlich machen – und dann die Chance nutzen, wenn sie sich auftut.

Ich lasse meinen Blick nochmals über das Großglockner-Massiv schweifen und denke, dass wir uns auch im Wirtschaftsleben Strategien aneignen sollten, die es uns erlauben, unsere Spur ins Ungewisse zu bahnen, dem Unerwarteten zu begegnen und Erfolgspotenziale zu suchen, zu schaffen und zu nutzen, statt zu versuchen, der Welt unsere Pläne aufzuzwingen. Wir könnten den vielgestaltigen und widersprüchlichen Kräften, die unsere Realität beherrschen, mit Offenheit und Beweglichkeit statt mit vorgefertigten Er-

folgsregeln und veralteten Rezepten begegnen. Und dann könnten wir lernen, von einer stabilen Zone der Sicherheit aus, den Weg durch einen unsicheren Abschnitt zu finden, um dann wieder eine Zone der Sicherheit zu schaffen, von der aus der nächste ungewisse Abschnitt angegangen werden kann. Jetzt ist es tatsächlich Zeit für die Abfahrt. Der günstige Moment ist da.

.....

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Peter F. Drucker: Management im 21. Jahrhundert. Econ Verlag 1999

Thomas L. Friedman: The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century. Farrar, Straus and Giroux 2005

Arie de Geus: Jenseits der Ökonomie. Klett-Cotta Verlag 1998

Bernhard Pörksen: Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Carl-Auer-Systeme Verlag 2002

.....