

# Wer schneller adaptiert gewinnt

von Dr. Willi Fehlmann, Improvement Group GmbH,

Oktober 2008/Januar 2009

Die Zukunft ist definitiv nicht mehr prognostizierbar. Die Komplexität hat einen Grad erreicht, der auch Erfolg zufällig macht. Adaptionfähigkeit als Anpassung und Gestaltung von Opportunitäten wird zum zentralen Erfolgsfaktor im Umgang mit dieser Komplexität.

Der Aufbau von agilen Unternehmenseinheiten, Selbstorganisation sowie der Abbau von Hierarchie und aktives Nutzen der Systemintelligenz – das ist das ABC des Umgangs mit Komplexität.

Aus diesen Grundprinzipien lassen sich pragmatisch Formen für jedes Unternehmen entwickeln, die Adaption und ganz schnelle Reaktion zur Gestaltung ermöglichen. Wesentlich ist die Akzeptanz im Management, dass man Komplexität nicht beherrschen kann.

## Offenheit und Lernen

Die weltweite Krise zeigt Mechanismen auf, die uns aus der Vergangenheit bekannt sind, aber in einer globalisierten Welt ganz andere Wirkungen erzeugen. Schon in der Vergangenheit haben mentale Einstellungen immer wieder grosse Probleme verursacht:

*So ist die Schweizerische Uhrenindustrie in den 80-er Jahren praktisch verschwunden (etwa 70.000 Arbeitsplätze). Man war überzeugt, dass die Schweiz die grösste und beste Uhrenindustrie hat, und eine Quarzuhr keine Marktchance haben wird.*

*Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung der Harddisks. Die neuen Generationen von kleineren Disks wurden immer wieder von neuen Firmen entwickelt. Die erfolgreichen Hersteller waren nicht in der Lage, die neuen Generationen zu produzieren.*

*Oder die Automobilindustrie: Da gab es schon vor 25 Jahren von Goeudevert ein Buch „Ausstieg aus der Kurve“ – eine Botschaft, die man nicht hören wollte und will.*

Diese Firmen haben Grundhaltungen entwickelt, die als Kulturteil die Entscheidungen steuern. Typische Aussagen dazu sind:

- Wir sind die Grössten
- Die Innovation hat keine Chance
- Es geht immer so weiter, wir haben das Erfolgsmodell
- Wir kennen unser Business
- Wir machen das Gleiche immer besser (eindimensional)
- Es geht immer aufwärts
- Wir globalisieren – ohne wahrzunehmen, dass man dadurch selbst auch globalisiert wird

Selbstverständlich würde jedes Management dementieren, solche bornierten Einstellungen zu haben. Lernen und Entwicklung wurden in diesen Firmen eindimensional auf Verbesserung getrimmt, und die Grundannahmen werden nicht mehr hinterfragt. Best Practice und damit die Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmen die Zukunft, man schaut durchaus vorwärts, aber mit Blick in den Rückspiegel.

Die Wahrscheinlichkeit längerfristig erfolgreich zu sein steigt durch Offenheit und Lernbereitschaft im Management. Diese Lernbereitschaft zeigt sich im Einbezug von kritischen Meinungen, sei es in Think-Tanks und Kreativgruppen, sei es in einer Strategieentwicklung von unten. Wichtig ist das Signal, dass man die Intelligenz des ganzen Systems nutzen will.

### **Gekonnter Umgang mit Komplexität ist für Unternehmen überlebenswichtig oder: Wer nicht lernen will muss fühlen**

Gekonnt ist der Umgang mit Komplexität dann, wenn das Unternehmen eine hohe Adaptionfähigkeit entwickelt und zudem Opportunitäten schnell packen und gestalten kann. Die gegenwärtige Krise ist ein Test für diese Fähigkeiten.

*“Complexity causes businesses to change in fundamental ways. Entrepreneurs who aren't prepared won't know what hit them.” Jonathan Byrnes.*

Genau das passiert jetzt vielen Unternehmern. Seit 30 Jahren sprechen wir über Komplexität. Malik predigt seit Jahren den Bedarf an Kybernetik, um mit Komplexität umgehen zu können, Kneschaurek in St. Gallen propagierte die Szenario Technik, weil er überzeugt war, dass die Zukunft nicht mehr prognostizierbar ist; und Ulrich, der Vater der systemischen Betriebswirtschaftslehre in St. Gallen befürchtete schon 1978, dass die Unternehmen nicht führbar sind, weil zu komplex.

Wir haben ein System kreiert, das über-komplex ist. Das bedeutet, es gibt eine fast unendliche Zahl von möglichen Systemzuständen, die „spontan“ (so wirkt es auf uns) auftreten. Darum fällt das Finanzsystem nicht wie ein Domino, also Stein für Stein zusammen, sondern die Ausschläge kommen ganz unvermutet an verschiedensten Stellen.

Wer hätte 2006 gedacht, dass die schweizerische Regierung 2008 die UBS finanziell mit Milliarden stützen würde; die US-Regierung Banken kaufen sowie der Automobilindustrie eine Strategie vorschreiben, und Google vorsorglich Mitarbeitende entlässt – die Volkswirtschaft puffert dies ja ohne zu mucksen.

Statt sich auf die frühen Erkenntnisse einiger St. Galler Professoren zu stützen, hat man versucht durch bessere Planung, mehr strategischem Denken, besseren Rechenmodellen - die Sicherheit im Management zu erhöhen. Gleichzeitig hat man die Komplexität fröhlich weiter gesteigert und Gesetze erlassen, die dies ermöglicht haben.

Jetzt, in der Krise, hat McKinsey sofort die richtigen Rezepturen zur Hand

- *Use hard times to concentrate on and strengthen your competitive advantage. If you are confused about this concept, hard times will clarify it. Competitive advantage has two branches, both growing from the same root. You have a competitive advantage when you can take business away from another company at a profit and when your cash costs of doing business are low enough that you can survive in hard times.*

- *Take advantage of hard times to buy the assets of distressed competitors at bargain-basement prices. The best assets are competitive advantages unwisely encumbered with debt and clutter.*
- *In hard times, many suppliers are willing to renegotiate terms. Don't be shy. (Quarterly, Nov. 08)*

Diese Ratschläge sind sicher gut und richtig – wenn man die Kraft dazu hat und ganz schnell handeln kann. Früher nannte man das „antizyklisches“ Verhalten, und es gab auch in den 70-er Jahren Firmen, wie etwa Legler Bergamo (Textil), die dieses Spiel perfekt beherrschten. Das ist die Fähigkeit Opportunitäten beim Schopf zu packen und zu gestalten. Die Situation für eine Idee zu nutzen – und nicht nur Kosten zu senken.

### **Das grundsätzliche Managementproblem: Billardspiel**

Grundlegend ist aber die Antwort auf die Frage: **Wie führen wir ein komplexes, soziales System „Unternehmen“ in einem noch komplexeren Umfeld mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit?**

Die Herausforderung ist mit Billard zu vergleichen: Mathematisch lässt sich schon die Bewegung der dritten Kugel nicht voraussagen. Dennoch schaffen es die Spieler mit der vierten Kugel die fünfte ins Loch zu schubsen! Diese Fähigkeit basiert auf Erfahrung, die sich intuitiv anwenden lässt.

Diese Intuition ist eine wichtige Komponente im Umgang mit Komplexität, aber auch eine Gefahr, wenn sich daraus unflexible Denkmuster entwickeln.

Nochmals Billard: Wir könnten das Gewicht der Kugeln oder die Oberfläche des Tisches bei jedem Spiel verändern – die Intuition würde dann hinfällig. Spieler mit der schnellsten Adaptionsfähigkeit würden durch Trial and Error gewinnen.

Nur, diese Trial and Errorphase kann einer Firma die Liquidität kosten, und bis sie adaptiert hat, kommt die nächste Veränderung.

Das ist die Situation heutiger Unternehmensführung: Wir kennen immer einige Veränderungsfaktoren und wissen nicht welche Feedback-Loops sich daraus entwickeln.

*When Tesla Motors, a pioneer in electric-powered cars, set out to make a luxury roadster for the US market, it had the global supply chain in mind. Tesla planned to manufacture 1,000-pound battery packs in Thailand, ship them to Britain for installation, then bring the mostly assembled cars back to the United States.*

*But when it began production this spring (08), the company decided to make the 454-kilogram batteries and assemble the cars near its home base in California, cutting more than 5,000 miles from the shipping bill for each vehicle.*

*“It was a kind of a no-brain-decision for us”, said Darryl Siry, Senior Vice President. (Herald Tribune Aug 4<sup>th</sup> 08)*

Die Schlussfolgerung des Vice President ist wohl falsch. Das war keine unsinnige Entscheidung, aber der Entscheid wurde unter andern Systembedingungen gefällt.

Der Entscheid zur Thai-Produktion war wohl in 2007. Dann, unter dem Eindruck der Preissteigerungen 2007/08 wurde der Entscheid revidiert. Ende 2008 könnte man wieder in

Thailand produzieren und günstiger transportieren als 2007. So könnte man die Anregung McKinseys aufnehmen (s.o.): tiefere Frachtkosten und neue Servicebedingungen. Das würde dann wieder als eine Erfolgsgeschichte gehandelt, denn von der „*kind of a no-brain-decision*“ würde dann niemand mehr sprechen, sondern das Management hat effektiv gehandelt. Leider kauft aber vielleicht keiner so ein Auto in der Krise und die Motoren bleiben in Schanghai stehen.

Das ist Management live: Durchwursteln und die Fähigkeit, Erfolge als gekonntes Management zu verkaufen, sowie Misserfolge der Krise zuzuschreiben.

So kann man viele spannende Systemanalysen machen, **nur leider bringen die Ergebnisse solcher Analysen keine Handlungsanleitung für die Zukunft**. Dannzumal sind wieder andere Faktoren zugange, die andere Wirkungen erzeugen im System. Best Practice ist eine hoffnungslose Sache.

Vielleicht ist jetzt die Zeit reif, dass man im Management über neue Ansätze – die so neu eigentlich nicht sind – nachdenkt. Im Folgenden einige zentrale Aspekte, wie die Erfolgswahrscheinlichkeit in einer komplexen Welt gesteigert werden kann. Weiter- oder eben „rück“-führend sei die Lektüre von Stafford Beer; Frederic Vester oder Markus Schwaninger wieder einmal empfohlen.

## **Umgang mit Komplexität - Aspekte einer Neubestimmung**

### **Flotte statt Tanker**

Das Bild darf man nicht zu eng interpretieren. Gemeint ist, dass Unternehmen und Unternehmensteile eines Konzerns über die ganze Welt verstreut sein können. Ein zentraler Leitstand sammelt alle relevanten Informationen und unterstützt die Boote mit Informationen über die Weltmeere. Im Prinzip agieren diese Boote aber selbständig in ihrem Umfeld. Sie können sich resultatorientiert auch in eigener Initiative zusammenschließen und so eine internationale oder globale Synergie nutzen. Das ist immer effizienter als Tanker zu bauen, die sehr unflexibel sind.

Wichtig ist, dass die Boote immer auf dem zentralen Radar bleiben.

### **Weniger Hierarchie – mehr Selbstorganisation**

Hierarchie macht die Organisation langsam und unflexibel. Es ist nur eine scheinbare Reduktion der Komplexität; im Gegenteil, es werden mehr Interfaces gebaut und das Ganze wird komplexer und vor allem auch komplizierter.

Ein wichtiger Lösungsansatz ist Selbstorganisation. In einem Bild: Das Ampelsystem im Vergleich zum Kreisel.

Der Kreisel ist sicherer und absorbiert mehr Verkehr, aber er hat im Prinzip nur eine Regel: Wer im Kreisel ist hat Vorfahrt, dazu kommt noch eine Hilfsregel: Zeichen bei der Ausfahrt geben. Alles Weitere ist der Selbstorganisation überlassen. Die Ampel regelt mehr, aber produziert mehr Staus und Unfälle.

Selbstorganisation hat also auch Regeln, ist nicht Wildwuchs oder Durcheinander, aber sie absorbiert Komplexität.

Dies machten wir uns z.B. in einer komplexen Produktions-Analytik zu Nutze.

In einer nicht erfolgreichen Reorganisation hatte man zuvor kleine hierarchische Einheiten geschaffen. In der Hoffnung, die Komplexität so besser im Griff zu haben. Was man dadurch sicher erreicht hatte, waren Karrierenangebote im alten Sinne (Gruppenleiter, Laborleiter), aber keine Verbesserung bei Probendurchsatz und Termintreue. Die Kosten wurden gesteigert.

In einem radikalen Ansatz haben wir mit einem neuen Projektdesign durch ein mittelfristiges Ausbildungskonzept die Mitarbeitenden befähigt, mehrere Technologien zu beherrschen (Nasschemie, Chromatographie) und teilautonome Gruppen ohne Zwischenhierarchien aufgebaut. Neu war auch die Karrieredefinition: Wer mehr kann, verdient mehr.

Als grundsätzliche Regel galt: Qualität (GMP) und Quantität sind einzuhalten. Das System muss jährlich eine Kosteneinsparung von 15% erreichen.

Und es funktioniert. Die Mitarbeitenden stimmen sich direkt ab, organisieren Schichtzeiten und Abwesenheiten selber und werden immer schneller. Es haben sich Spezialisten und Generalisten herausgebildet, die nach dem Bedarf der anfallenden Arbeiten eingesetzt werden.

Für das Management ist es eine Art Blackbox. Solange der Output stimmt, muss nichts näher analysiert werden.

So organisiert sich anscheinend auch das Gehirn. Es gibt Module, die als Blackbox fixiert sind. Wir können etwa optische Verzerrungen nicht korrigieren, wir können aber damit umgehen.

Es gibt auch ein Gesichtsmodul (Gesichtserkennung). So können Wahrnehmungsstörungen vorhanden sein (nicht mehr lesen können, Gegenstände nicht mehr erkennen können), aber Gesichter werden erkannt.

Andere Prozesse sind offen organisiert, hier sind keine Standardisierungen erkennbar. Die Prozesse adaptieren an die jeweilige Situation. Stellen wir uns vor, wir sitzen zum ersten Mal in einem Selbstbedienungsrestaurant. Gemäss unserer Erfahrung werden wir uns hinsetzen und warten. Das Mindset ist: Dann kommt jemand und fragt nach unseren Wünschen – es kommt aber niemand. Wir werden relativ schnell an die neue Situation adaptieren und haben „Selbstbedienung“ dazu gelernt.

Die teilautonome Gruppe funktioniert ähnlich. Neue Methoden, Krankheitsfälle, überraschende Inprozess-Muster von der Produktion, nicht funktionierende Methoden aus der Entwicklung – das soziale System adaptiert, findet Lösungen, sie lernt kontinuierlich.

Die einzelnen Schritte einer Technologie sind allerdings hoch standardisiert und GMP-konform.

Selbstorganisation als Organisationsprinzip absorbiert mehr Komplexität und erhöht die Adaptionfähigkeit.

## **Die Intelligenz des ganzen Systems nutzen**

Das System „Unternehmen“ weiss viel mehr und hat viel mehr Antizipationen als irgendwo festgehalten ist. Knowledge Management im Sinne von Dokumenten und „Repositories“ ist keine Lösung. Ein eingefrorener Fluss transportiert den Sauerstoff nicht mehr weiter. Es braucht einen lebendigen Austausch von Wissen und Lernen.

Die junge Generation nutzt diese Möglichkeit schon sehr intensiv. In verschiedensten Web-Communities werden Informationen rasend schnell ausgetauscht. So wird Wissen geteilt und vermehrt.

So kann man sich die Erfahrungen mit einem neuen Handytyp in der Community abrufen und wenn da schlechte Nachrichten sind, hat das Marketing ein grosses Problem. Dieser Austausch ist auf keine Organisation mehr angewiesen, Wissen ist nicht mehr an Hierarchie gebunden.

Diese Bereitschaft, Wissen zu teilen ist im Unternehmen durch die richtigen Anreize als Kultur aufzubauen. Dann können strategische Fragen, Verbesserungsprozesse und Innovationen gemeinsam und mit hohem Tempo entwickelt werden.

*Stellen wir uns vor, das Board hat ein Problem, stellt dieses als Frage ins Netz und bekommt 50 Ideen zurückgemeldet. Oder umgekehrt, ein Mitarbeiter hat eine Idee und findet in der internen Community Partner, die mit ihm ein Projekt entwickeln.*

Die Intelligenz des Gesamtsystems nutzen, das ist ein weiterer Pfeiler zur Verbesserung der Adaptionfähigkeit.

### **Die Krise sinnvoll nutzen**

Es ist nicht sinnvoll, in der Krise nur Cash-Management zu betreiben. Statt die Leute zu Hause zu lassen, könnte man die Zeit auch nutzen, die Prozesse zu verbessern, Fachleute zu entwickeln und neue Arbeitsorganisationen aufzubauen.

Die Analyse der Krise sollte zeigen, wo die Adaptionfähigkeit zu gering war und warum. Welche Mindsets haben die Krise verstärkt. Aber auch, was sind die Stärken, die es zu verbreitern gilt.

Vielleicht würden unvoreingenommene Analysen deutlich machen, dass man – wie die meisten Unternehmen - mindestens eine Hierarchiestufe zu viel hat, und man alle Stäbe abbauen könnte (Stäbe sind Führungsprothesen).

Zusätzlich zu den Anregungen von McKinsey ergibt sich damit ein ganzer Korb von strategischen Hausaufgaben, die zu machen sind. Die Startgeschwindigkeit nach der Krise, und die nächsten Prüfungen der Adaptionfähigkeit werden zeigen, ob man die Hausaufgaben besser gemacht hat als die Konkurrenz.