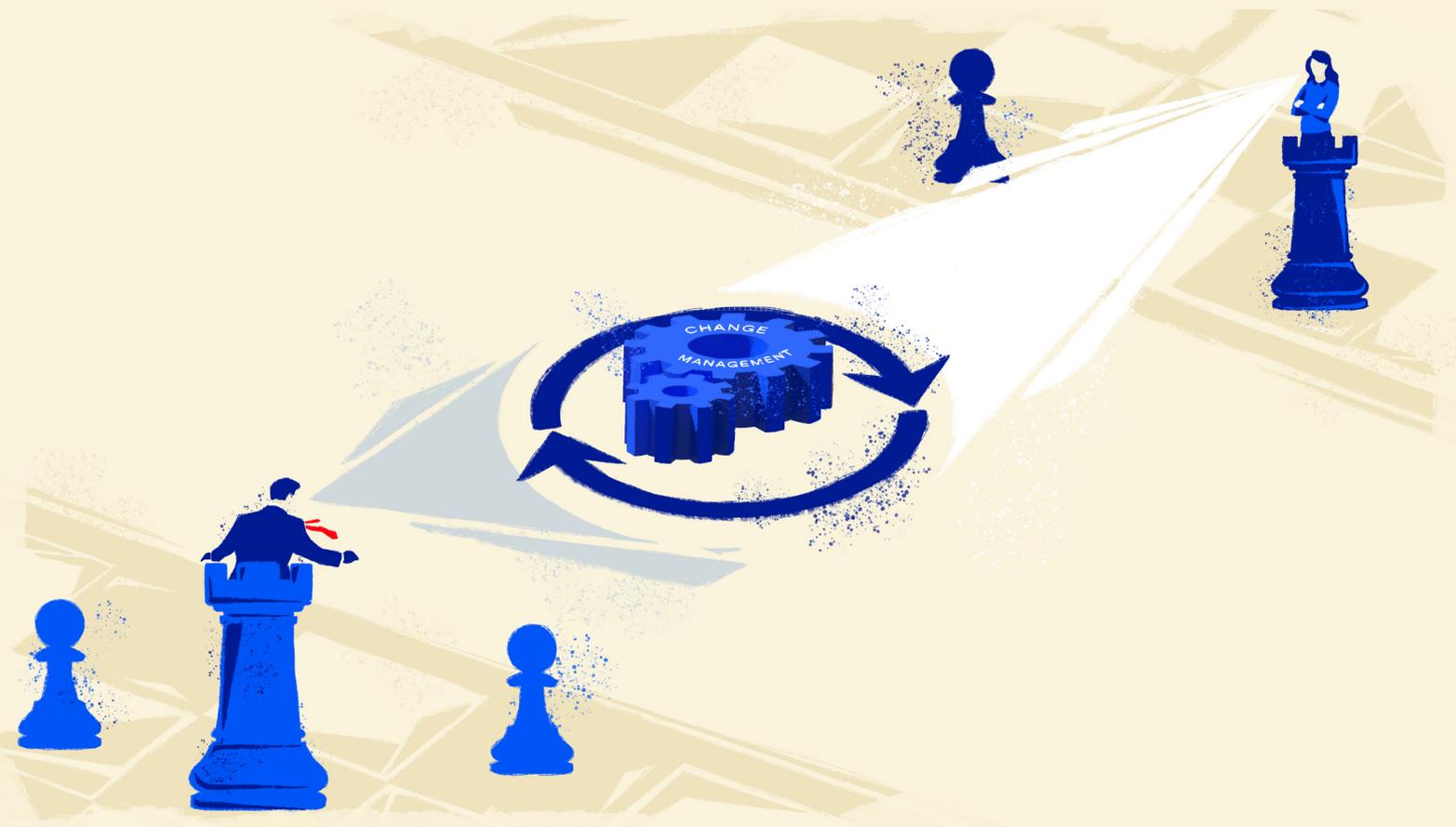




Blog-Artikel

# Perspektivenwechsel: „Wie Unternehmen in unsicheren Zeiten erfolgreich bleiben.“

Zwei Unternehmer,  
zwei Beratungsansätze,  
zwei Perspektiven!





## Einleitung

Ob das Corona-Virus, die Störungen in den globalen Lieferketten oder die Ukraine-Krise – selten wurde Unternehmen so deutlich vor Augen geführt, dass sich ihr Umfeld sehr schnell drastisch verändern kann. Und dass dies kein vorübergehender Zustand ist, sondern das neue Normal. Doch was heißt es konkret, sich einer Welt der Veränderungen zu stellen, die Transformation zu wagen, eine radikale Transformation gar – und diese zum Erfolg zu führen? Was bedeutet „Future Leadership“, worauf kommt es dabei schon heute an und warum?

Zwei Experten der Veränderung geben im Folgenden Antworten auf fünf essenzielle Fragen des unternehmerischen Handelns. [Lars Vollmer](#) ist promovierter Ingenieur, Co-Gründer von [intrinsicify](#), einem Think Tank für moderne Unternehmensführung, Autor mehrerer Bücher, Vortragsredner und Honorarprofessor an der Universität Hannover.

[Georgiy Michailov](#) ist Volkswirt, Managing Partner der Unternehmensberatung Struktur Management Partner (SMP), Spezialist für Turnarounds und Transformationen im deutschen Mittelstand sowie Autor von Wirtschaftsbüchern.

Zwei Männer, zwei Perspektiven: Hier der systemische Denker, dort der Mann der Praxis – leicht überspitzt gesagt. Ihr Austausch fördert wichtige Erkenntnisse für Manager und Unternehmer zutage, einige Unterschiede, aber auch manche Gemeinsamkeiten.



## 1. Lassen sich unternehmerische Risiken heute noch ausreichend früh erkennen?

### Michailov:

Die Welt ist um einiges schneller, auch unübersichtlicher geworden. Viele Unternehmen sind heute global vernetzt, gerade im deutschen Mittelstand. Wenn – wie 2021 geschehen – ein havariertes Containerschiff den Suez-Kanal blockiert oder ein Corona-Ausbruch zur Schließung eines wichtigen chinesischen Hafens führt, wirkt sich das auf alle Lieferketten weltweit und damit auch auf die Produktion hierzulande aus. Zugleich erreichen technologische Entwicklungen eine Breite und Tiefe, die neu ist. Vieles, woran geforscht wird, können wir in seinen Auswirkungen noch gar nicht abschätzen, Stichwort künstliche Intelligenz oder Quantencomputer. Auch die Kommunikation ist komplexer geworden: Ein Shitstorm kann heute ein Unternehmen zerstören.

Und doch: Wer in dieser Welt nur abwartet, nur reagiert, der ist strategisch im Nachteil. Unternehmen müssen agieren, sie müssen den Wandel antizipieren und im Idealfall auch selbst mitgestalten. Risiken früh zu erkennen, ist eine Frage der Investition. Und damit meine ich vor allem eines – Zeit.

Viele, zu viele Unternehmer arbeiten heute immer noch im Unternehmen, als operativer Bestandteil. Etwas anderes ist es, am Unternehmen zu arbeiten. Wer das tut, der arbeitet am Ganzen, am System, an der Zukunft mit. Das ist ein großer Unterschied.

Dazu gehört, die äußeren Einflüsse anders wahrzunehmen. Sich alle acht Wochen aus dem Tagesgeschäft herauszunehmen, sich mit seiner Führungsmannschaft an einen Ort außerhalb der Firma zurückzuziehen und zu überlegen: Was nehmen wir draußen gerade wahr? Welche Entwicklung beobachten wir, die unserem Geschäftsmodell gefährlich werden könnte? Was tut sich technologisch? Um letzteres zu erkennen, können Unternehmen zum Beispiel systematisch Patente screenen oder Startups und ihre Ankündigungen verfolgen. Neue Gefahren kommen häufig aus einer anderen Ecke als gedacht. Einer der größten Wettbewerber der Lufthansa ist nicht Ryanair, sondern Zoom. So etwas erkennt aber nur, wer auch mal Abstand zum Alltag gewinnt und sich Zeit zum Nachdenken nimmt. Wer dies regelmäßig macht und dabei strukturiert vorgeht, der kann vielleicht noch keine Prognosen treffen – aber er entwickelt ein Gespür für Risiken und ist ganz sicher besser vorbereitet auf die Zukunft als der, der sich nur ums Tagesgeschäft kümmert. Manchmal reicht es schon, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Und dafür ist es notwendig, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen.

### Vollmer:

Es bleibt das Problem, dass sich manche Risiken erkennen lassen, manche aber auch nicht. Die Prognostik als Forschungsgebiet hat in den letzten zwei Jahrzehnten nach meinem Kenntnisstand enorme Fortschritte gemacht, erst recht in Verbindung mit den informationstechnischen Mitteln, die gerne als Künstliche Intelligenz bezeichnet werden. Mit deren Hilfe lassen sich deutlich mehr Einflussfaktoren in Prognosen einbeziehen, Muster schneller und umfangreicher erkennen, mögliche Entwicklungen mit Wahrscheinlichkeiten belegen und in der Folge auch Risiken besser prognostizieren. Sprich: Hier lassen sich enorm viele Informationen gewinnen – Wissen allerdings nur sehr wenig. Für den statischen Teil der Zukunft reichen diese Informationen aus, für den dynamischen Teil allerdings nicht.



Es ist zur Binsenweisheit geworden, dass die Wirtschaft an Dynamik gewonnen hat. Nur: Dynamik heißt nicht schneller und billiger, der Umgang damit wäre verhältnismäßig einfach. Das Zauberwort lautet: Überraschung. Die Zukunft ist so überraschungsreich geworden, dass ihre szenarienhafte Vorwegnahme für Zwecke der Unternehmenssteuerung nicht mehr in ausreichender Qualität gelingt. Oder anders ausgedrückt: Entweder bleiben viel zu viele Zukunftsszenarien übrig, um sie wirtschaftlich sinnvoll in eine seriöse Unternehmensplanung zu integrieren, oder die Zukunft muss so dermaßen trivialisiert werden, dass das Ergebnis höchstens aus Zufall nützlich ist.

Ich liebe Fußballanalogien: Stellen Sie sich einen Fußballtrainer vor, der nach 100 Stunden Gegneranalyse vor seiner Mannschaft referiert: „Ihr müsst aufpassen, die anderen könnten jederzeit ein Tor schießen.“ Ach was...

Ich höre häufig den Einwand – oder ist es eine alte Leier? –, es gehöre nun mal zur verantwortungsvollen und professionellen Unternehmensführung dazu, Risikomanagement zu betreiben. Ich entgegne zugespitzt: Für den dynamischen Teil der Zukunft ist Risikomanagement geradezu das Sinnbild von Verantwortungslosigkeit, denn es suggeriert in der betrieblichen Praxis ein Wissen, das schlicht nicht vorhanden ist.

#### Michailov:

Es stimmt: Der Glaube, ein Unternehmen könne alle Risiken im Griff behalten, wenn es nur mit genug Szenarien oder der besten IT arbeitet, ist ein Irrglaube. Zieht das Management daraus aber den Schluss, dass es nichts tun muss, dann handelt es nachlässig. Zum einen muss es so wach sein, dass es Überraschungen auch als solche erkennt – denn das ist alles andere als selbstverständlich. Zum anderen muss die Führung das Unternehmen so stabil und so flexibel halten, dass es in der Lage ist, auf Neues schnell zu reagieren, Chancen zu ergreifen und an Veränderungen zu wachsen – ganz im Sinne der „Anti-Fragilität“ von Nassim Nicholas Taleb. Ja, Risiken und ihr Eintreten zu prognostizieren, nützt eher wenig, denn auf beides haben Firmen letztlich keinen Einfluss. Wohl aber darauf, wie gut sie für den Fall der Fälle gerüstet sind – und damit, wie groß ihre Überlebenschance ist.

Um in Ihrer Analogie zu bleiben: Eine Fußballmannschaft sollte die taktische Aufstellung des Gegners so gut wie möglich antizipieren. Zugleich sollte sie aber auch so wach sein zu erkennen, wenn der Gegner eine andere Variante gewählt hat, so flexibel, selbst sofort umzustellen – und so fit, die Situation für sich zu nutzen und einen Konter einzuleiten.

## 2. Unterschätzen Unternehmen ihren eigenen Veränderungsbedarf?

### Vollmer:

Nein, ich glaube nicht. Sogar im Gegenteil: Ich kenne quasi keinen Topmanager, der nicht ständig darüber lamentiert, es müsse doch ein grundlegender Wandel her. Und es scheint mir keinen Vorstandswechsel zu geben, in dem der oder die Neue nicht nach einer kurzen Höflichkeitsphase erstmal eine überarbeitete Strategie ausruft, das Organigramm umstellt oder eine neue Change-Initiative mit griffigem Titel startet. Und in unteren Hierarchieebenen ist der Transformationsbedarf auch immer präsent: Überall wird im Einzelgespräch darauf hingewiesen, dass sich hier und dort schon länger Veränderungsschulden aufgebaut hätten, die es zu tilgen gelte. Wobei sich der hier artikulierte Veränderungsbedarf nicht zwingend mit der knackigen Change-Initiative von oben decken muss.

Es gibt eine regelrechte Kakophonie von Veränderungsabsichten in den meisten Unternehmen. Und tatsächlich verändert wird nur dort etwas, wo die Töne am lautesten und machtvollsten sind. Oder eben gar nicht. Und das ist natürlich zumeist hoch gefährlich.

Im Übrigen erlebe ich es auch manchmal genau andersherum. Da wird der Veränderungsbedarf maßlos überschätzt oder die Veränderungsrichtung falsch referenziert. Verändert wird dann, weil es Mode ist, weil es andere Unternehmen oder in den Medien sehr präsente Berater anpreisen, weil es für das employer branding angeblich so wichtig sei und weil „man es eben so macht, heutzutage“. Solche Initiativen binden natürlich Personal und Kapital, lassen wertvolle Zeit verstreichen, und die tatsächlichen Veränderungsschulden türmen sich weiter auf.

### Michailov:

Ständige Veränderung ist ein Mantra unserer Zeit, in der Tat. Doch nicht jeder, der davon spricht, will sie auch tatsächlich. Und selbst die, die grundsätzlich zur Veränderung bereit sind, setzen häufig am falschen Punkt an. Unternehmen – vor allem solche, die sehr erfolgreich sind – gehen gerne davon aus, dass sie auch in Zukunft erfolgreich sein werden. Psychologen sprechen dann von einem overconfidence bias. Dieser kann verschiedene Ausprägungen haben: Zum einen überschätzen diese Unternehmen die Bedeutung der Vergangenheit für die Zukunft – sie schreiben den Erfolg gedanklich fort, ja halten ihn für selbstverständlich. Zum anderen überschätzen sie sich selbst – und unterschätzen die Konkurrenz. Beides führt dazu, dass Unternehmen scheitern.

Ein klassisches Beispiel: Nokia. Das finnische Unternehmen existiert seit 1865, es hat früher Papier, Strom oder Gummistiefel hergestellt und sich dann der Telekommunikation zugewandt. Ein Meister der Transformation – sollte man meinen. Doch als 2007 das iPhone von Apple auf den Markt kam, nahm der Konzern das zwar zur Kenntnis, aber er ging davon aus: Wir sind der Marktführer für Handys, wir werden auch der Marktführer bleiben. Dass Smartphones den Markt vollkommen verändern würden, lag außerhalb der Vorstellungskraft des Managements. Sieben Jahre später verkaufte Nokia seine Handysparte an Microsoft.

Viele einst berühmte deutsche Unternehmen – Schlecker, Loewe und andere – sind heute vom Markt verschwunden, aus genau dem gleichen Grund. Der Erfolg der Vergangenheit ist häufig ein Hindernis für die Zukunft.

Dass es nicht so weit kommt, ist Aufgabe der Führung. Es ist ihre Pflicht, das Unternehmen regelmäßig von außen zu betrachten und sich zu überlegen, was geschehen könnte, das sein Geschäft völlig auf den Kopf stellt. Das ist schwierig, gewiss, aber wer sagt, dass ihm die Zeit dafür fehlt, muss sich fragen lassen, ob er die richtigen Prioritäten setzt.

Es bedarf der Weitsicht, gepaart mit Disziplin. Dabei wird die Disziplin gerne unterschätzt. Das ist wie im Fitnessstudio: Jeder weiß, dass es guttut, regelmäßig Sport zu treiben, nur wie viele Menschen machen das konsequent? Wer aber nicht dranbleibt, der verliert. Da kann es helfen, einen sehr guten, kompetenten Aufsichtsrat oder Beirat zu haben, mit Experten aus verschiedensten Fachgebieten, die das Management fordern. Auch ein Berater, den die Führung seit Jahren kennt, kann diese Rolle übernehmen. Jeder braucht Sparringspartner.

#### Vollmer:

Die Fitnessstudio-Analogie hält – bei aller Begrenztheit solcher Bilder im Allgemeinen – noch einen weiteren Aspekt parat, den der Vorbereitung. Sie ist eine Art Gegenbegriff zu Planung. Wo das Ergebnis von Planung ein Plan ist, so resultiert aus Vorbereitung Fitness. Eine Fußballnationalmannschaft bereitet sich bei großen Turnieren auf ein Elfmeterschießen vor und hofft gleichzeitig, dass es nicht so weit kommen muss. Die englische Fußballnation kann viele Lieder davon singen, was passiert, wenn diese Vorbereitung ausbleibt. Vorbereitung erzeugt Redundanzen und kostet richtig Geld, das womöglich futsch ist, wenn die Fitness nicht zeitnah abgerufen werden muss. Daher scheut so mancher Unternehmer diesen Akt („nächstes Jahr geht es doch noch so wie bisher, wird schon nichts passieren“). Verfällt er zudem der Illusion, eine gute Planung könne Vorbereitung ersetzen, zieht es das Veränderungskonto unheilvoll ins Minus.



### 3. Wo machen Unternehmen die größten konzeptionellen Fehler bei umfassenden Transformationen?

**Michailov:**

Es gibt mehrere Fehler, die wir in der Praxis immer wieder antreffen.

Fehler Nummer eins besteht darin, Themen nur punktuell anzugehen, nicht ganzheitlich. Unternehmen sind komplexe Systeme, in denen Veränderungen an Punkt A meist auch Rückwirkungen auf Punkt B haben. Bei Transformationen gilt es diese Zusammenhänge möglichst von Anfang an zu bedenken. Einfach nur an einer Stelle einzugreifen, ohne das System zu verstehen, ist problematisch, ja riskant.

Fehler Nummer zwei besteht darin, dass Unternehmen häufig überschätzen, was sie in sechs Monaten erreichen können – und unterschätzen, was sie in drei Jahren erreichen können. Statt zu versuchen, die Finanzkennzahlen kurzfristig zu verbessern, sollten sie sich lieber fragen: Wo soll das Unternehmen in drei Jahren stehen, wie soll es dann aussehen? Und welche Schritte sind dafür nötig? Wer daran konsequent und kontinuierlich arbeitet, kann große Veränderungen erreichen – und große Wertsteigerungen erzielen.

Fehler Nummer drei: Viele Unternehmen schaffen es nicht, ihre Mitarbeiter auf die Reise mitzunehmen, doch dies ist zwingend, wenn eine Transformation gelingen soll. Dabei hilft es, nicht nur in luftigen Zukunftsszenarien zu reden, sondern allen auch klar vor Augen zu führen, was mit dem Unternehmen geschieht, wenn jetzt nicht gehandelt wird. Der Mensch ist, schon rein evolutionär, sehr effizient – und sehr sparsam mit seinen Ressourcen. Das führt dazu, dass viele Leute erst den Leidensdruck sehen müssen, bevor sie aktiv werden. Sie reagieren stärker auf Stressszenarien als auf schöne Visionen. Es braucht daher beides.

Fehler Nummer vier schließt da an: Viele Unternehmen unterlassen es, ihre Pläne und Maßnahmen klar zu strukturieren und zu quantifizieren. Es braucht aber nachvollziehbare Ziele, einen klaren Fahrplan sowie konkrete Zahlen: Was kostet uns das? Was bringt uns das? Ich brauche mehr als eine schicke Präsentation mit schönen Folien. Ich muss auch sagen können, welche Investitionen nötig sind, was Mitarbeiter und Partner erwartet – und warum sich das Ganze unterm Strich rechnet. Ich muss die möglichen – auch die negativen – Konsequenzen konkretisieren, ebenso den Erfolg, der am Ende steht. So erreiche ich auch die Mitarbeiter und die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit hohem Commitment dabei sind, steigt deutlich.

Tendenziell fällt es Familienunternehmen oder Gründern leichter, diese Fehler zu vermeiden. Für Unternehmer hängt auch der eigene Name, die Ehre der Familie und die Tradition vom langfristigen Erfolg ab. Ihr Denken ist davon bestimmt, das Unternehmen einmal an die nächste Generation weiterzugeben, und das schärft den Geist, weiter zu denken als nur bis zur nächsten Bilanzpressekonferenz.



## Vollmer:

Meines Erachtens hängen sehr viele Entscheidungsträger einer veralteten und leider meist toxischen Change-Theorie nach. Vielleicht wird sie ihnen auch nur immer wieder empfohlen.

Wenn es einen Vergleich braucht: Die Menschen in der Antike folgten mehrheitlich der so genannten Säftelehre. Durch sie begründet, entstand unter anderem der Aderlass, bei dem die damaligen Ärzte auf die Spitzenidee kamen, geschwächten Patienten literweise Blut abzulassen. Das dies mehr Schaden als Nutzen stiftete und die Säftetheorie schlicht falsch war, fanden Wissenschaftler bereits im frühen Mittelalter heraus. Freilich hielt sich der Aderlass nichtsdestotrotz noch mehrere Jahrhunderte in der Praxis.

Die Säftelehre von Unternehmenstransformationen liegt im Glauben, dass für eine umfassende Veränderung vor allem die Menschen selbst in ihrem Verhalten geändert werden müssten. Die Logik geht vereinfacht so: Unternehmen bestehen aus Menschen, und wenn das Unternehmen ein anderes Verhalten aufweisen soll, dann müssen sich die Menschen ändern, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Und zwar alle! Dazu müssen sie folgerichtig zunächst „ins Boot geholt“ werden, um dann „mitgenommen“ zu werden. Sie müssen motiviert und angereizt werden. Schließlich müssen ihnen die „richtigen“ – gemeint sind die neu ausgerufenen und jetzt wirklich hilfreichen – Werte und Leitbilder gegeben werden. Und natürlich müssen alle in didaktisch klugen Workshops an ihrem Mindset arbeiten. Zugespitzt lautet der Leitsatz: Wenn das Unternehmen kaputt ist, müssen die Menschen repariert werden.

Change-Initiativen nach diesem Muster sind für Mitarbeiter wie Führungskräfte oft eine regelrechte Qual, abseits des eigentlichen Geschäfts. Es entstehen regelrechte Zynismus-beförderungssorgien, bei dem sich die Beteiligten ein riesiges Change-Theater vorspielen. Denn am Ende „muss“ es ja etwas gebracht haben, damit möglichst niemand sein Gesicht verliert.

Achten Sie mal drauf, wie die Verantwortlichen große Change-Maßnahme meist attribuieren: Transformation dauert lange, ist anstrengend, schwierig und aufwändig, konfliktreich, mit Rückschlägen durchzogen und vor allem – nie am Ende. Klingt schon irgendwie nach Aderlass, finden Sie nicht?

Die Wissenschaft ist da schon weiter, das gilt gerade auch für Teile der Sozialwissenschaften. Unternehmen bestehen nämlich – systemtheoretisch betrachtet – nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen. Menschen gehören zur relevanten Umwelt eines Unternehmens.

Stellen Sie sich das wie ein Brettspiel vor, zum Beispiel Monopoly. Das Spiel selbst gibt die Spielregeln vor, die Spieler werden davon instrumentalisiert und sorgen dafür, dass das Spiel gespielt werden kann. Die Verhaltensweisen beim Monopoly werden nur marginal von den Persönlichkeiten, den Werten, den Überzeugungen oder Weltbildern der Spieler geprägt. Entscheidend für das Verhalten sind die Spielregeln, auch die ungeschriebenen. Der überzeugte Marxist kann bei Monopoly natürlich aus Trotz einfach immer nur im Kreis laufen, Privateigentum radikal ablehnen und die kapitalistischen Rituale aussetzen. Nur wird das Spiel dann sehr schnell zu Ende sein – niemand hat Lust weiterzuspielen. Deutlich wahrscheinlicher ist es, dass er mitmacht. Die Gesellschaftsideologien der Spieler sind für das Spiel nämlich uninteressant. Das Spiel spielt die Spieler.



Und wenn Sie nun Monopoly zu Mensch-ärgere-dich-nicht transformieren wollen, dann brauchen Sie nicht an den Menschen herumfrickeln, die können nämlich beide Spiele spielen. Sogar parallel, wenn das erforderlich wäre. Da das Unternehmen aus Kommunikationen besteht, müssen Kommunikationsmuster geändert werden, nicht Menschen. Maßgeblich dafür sind die „entscheidbaren Entscheidungsprämissen“, wie es Niklas Luhmann abstrakt bezeichnet hat, also die Gestaltung des institutionellen Rahmens, des Kontextes, in dem Menschen in Unternehmen agieren. Und jetzt wird es faszinierend: Mit diesem theoretischen Ansatz eines Unternehmens als lebendigem Organismus kann Change rasend schnell gelingen, regelrecht einfach. Zugegeben: Diese Denkschule, die wir bei intrinsify „Future Leadership“ nennen, ist nicht intuitiv und sofort eingängig, man muss derartiges Denken schon üben. Gleichsam ist es deutlich wirksamer.

#### Michailov:

Auch aus meiner Sicht wäre es anmaßend, die Menschen als Individuen verändern zu wollen. Ich halte es aber für unzureichend, nur die Spielregeln zu ändern, denn das reduziert die Mitarbeiter – einmal zu Ende gedacht – auf Wesen, deren Handeln sich steuern lässt, die stets das mechanistisch umsetzen, was ihnen das Unternehmen vorgibt. Aus meiner Perspektive geht es daher nicht nur darum, die konstituierenden, das Verhalten prägenden Regeln so zu ändern, dass sie dem richtigen Ziel dienen. Sondern auch darum, sowohl die Änderungen wie auch die Ziele umfassend zu kommunizieren.

„Ins Boot holen“ – klar, in einigen Fällen ist das nur eine Floskel, aber richtig verstanden, bedeutet es, die Mitarbeiter als Menschen ernst zu nehmen und ihnen eine aktive Rolle, eine Verantwortung für das große Ganze beizumessen. Ja, es geht um Kommunikation, aber damit eben auch ums Aufzeigen der Gefahren und Chancen, ums Erklären der nötigen Schritte. Das ist wie bei der „Veränderung“: Am Ende geht es weniger um große Worte, sondern um Handwerk. Die erfolgreiche Transformation gelingt nur dem, der seine Ziele, seine Regeln, seine Haltung, ja sein Verhalten ändert. Da bin ich ganz der Praktiker.



#### 4. Wie stellen Unternehmen sicher, dass die eingeleiteten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden?

##### Vollmer:

Hier lohnt es sich wieder zu differenzieren. Natürlich gibt es Maßnahmen, die einen statischen, fast schon mechanistischen Charakter haben: der Umbau der Kantine, die Umstellung des IT-Systems aus datenschutzrechtlichen Gründen, der Verkauf einer defizitären Fabrik oder das Aufhängen von Leitbild-Postern im Empfangsbereich. Hier empfehle ich zur Umsetzung den gezielten Einsatz von Macht, einem in der vermeintlich modernen Managementliteratur inzwischen verpönten Sozialmechanismus.

Aber das ist hier nicht mein Punkt. Denn Organisationen sind im Kern nicht statisch. Sie sind hochvital und daher ständig in Bewegung und in Veränderung. Daher scheitern ja regelmäßig diejenigen Veränderungen, die in mechanischen Kategorien von unfreeze, change, refreeze denken. Die Folge: Organisationen werden als komplizierte Systeme verstanden, die man vollständig analysieren und planen kann. So werden Wertschöpfungsprozesse und Abteilungsstrukturen für hunderte oder gar tausende Menschen am Reißbrett entworfen. Was übersehen wird: Organisationen sind komplexe, eigendynamische Systeme. Ein wichtiger Teil der Kommunikation und Wertschöpfung passiert im informellen Bereich der Organisation. Im Schatten, dort wo Organigramm und Prozessanweisungen keine Dominanz haben. Wenn in den formalen Strukturen etwas verändert wird, kommt es auf der informellen Ebene immer zu sofortigen Anpassungsbewegungen. Und diese entziehen sich der formalen Gestaltungsmacht.

Anders ausgedrückt: Die am Reißbrett entworfene Organisation ist wie eine Fata Morgana. Wenn man Schritte auf sie zumacht, wandert sie wieder ein Stück fort. Denn jede Organisationsform liefert ihre Dysfunktionalitäten mit und soll ja gerade mit dauerhaften Paradoxien umgehen.

Worauf ich hinauswill: Das Denken in „Maßnahmen-Planen“ und „Umsetzen“ ist für den dynamischen Teil einer Organisation zum Scheitern verurteilt.

##### Michailov:

Im Sinne eines simplen „wenn, dann“ – ja. Dennoch braucht es eine gewisse Guidance. Das ist ein wenig wie die jährliche Budgetplanung: Die ist auch in dem Moment, in dem sie fertig ist, bereits Makulatur, doch nur wer sie hat, kann sehen, ob er vom Weg abweicht, wo und wie sehr. Oder um die Analogie zum Fußball wieder aufzugreifen: Wenn alle Spieler wild durcheinander rennen, auf gut Glück, wird die Mannschaft verlieren. Wer heute in diesem komplexen, kaum vorhersehbaren Spiel bestehen will, braucht eine Spielidee, braucht einstudierte Spielzüge, immer bereit, davon abzuweichen, wenn die Situation es erfordert. Und natürlich Spieler, die auf dem Platz miteinander sprechen.

Womit wir wieder bei der Kommunikation wären. In Unternehmen, in einer Transformation ist – gerade in der Phase der Umsetzung – das richtige Stakeholder Management essenziell. Die Mitarbeiter, die Geschäftspartner, die Lieferanten, die Gesellschafter oder auch die Finanzierer: All diese Gruppen muss ich überzeugen, informieren und an Bord halten. Im Krisenfall sind die Banken mit Abstand die wichtigsten Stakeholder, in anderen Fällen kann es aber auch auf ganz andere Beteiligte ankommen, zum Beispiel die Gesellschafter.



Stakeholder Management bedeutet konkret: Regelmäßig und offen zu erklären, was geplant ist, wo man steht und wo etwas schiefgelaufen ist. Wichtig ist auch, alle drei Monate nachzujustieren: Stimmt die Stoßrichtung noch? Müssen wir etwas ändern? Ich habe noch keine Transformation erlebt, wo der Plan perfekt war und alles nur Punkt für Punkt abgearbeitet werden musste. Unternehmen sind komplex, und Transformation ist immer auch ein dynamischer Prozess. Da bin ich ganz bei Ihnen.

Aus diesem Grund ist es ja auch so wichtig, immer wachsam zu bleiben. Es ist gut, wenn ich allen sage, wohin ich segeln will. Es ist noch besser, wenn ich erklären kann, wie sich das Ziel erreichen lässt, sprich welchen Kurs ich einschlage und welche Zwischenschritte nötig sind. Ideal ist es aber, wenn ich die gesamte Zeit über aufmerksam bleibe und sofort reagieren kann, wenn eine Böe von Steuerbord kommt. Das ist vor allem die Aufgabe des Managements. Eine Transformation gut zu kommunizieren, die Mitarbeiter zu sensibilisieren, nimmt ihm nicht die Verantwortung ab, dann, wenn es nötig ist, harte Entscheidungen zu treffen oder Pläne auch mal über den Haufen zu werfen. Gerade wenn es ernst, wenn es schwierig wird, kommt es auf die Führung an. Dafür ist sie da.

Will ich auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter hochhalten, muss ich permanent kommunizieren, in wechselnden Medien, wechselnden Formaten – und immer so transparent wie möglich. Heute ist Transformation ein Dauerzustand. Um nochmal das Bild vom Fitnessstudio zu bemühen: Nicht das Anfangen ist das Entscheidende, sondern das Dranbleiben. Natürlich muss jeder mal Pausen machen, aber wichtig ist, wann man sie nimmt, wie lange sie dauern – und dass man sich rechtzeitig wieder wachrüttelt.

#### Vollmer:

Das ist mir zu paternalistisch, und das sage ich nicht aus moralischen Gründen. Das in den 1950er Jahren erstmals formulierte kybernetische Gesetz von der erforderlichen Varietät („only variety destroys variety“) ist erst seit vielleicht 20 bis 30 Jahren auch in der Wirtschaft relevant geworden. Es besagt, dass die Handlungsvielfalt auf der Lösungsebene möglichst genauso hoch sein sollte wie auf der Problemebene. Oder anders: Je komplexer die Umwelt, desto komplexer muss auch das Unternehmen selbst sein. Paternalistische Systeme tun sich damit stets äußerst schwer, weil sie sich einen Flaschenhals eingehandelt haben, der sie unter dynamischen Bedingungen zum Kollabieren bringt. Paternalistische Gesellschaften und Unternehmen leiden unter sich selbst – Transformationen ebenfalls. Der Gegenentwurf heißt aber nicht etwa Anarchie, sondern Selbstorganisation.



## 5. Welche drei Prinzipien sind entscheidend, um in einer unsicheren Welt mit maximaler Sicherheit zu segeln?

### Michailov:

In meinen Augen kommt es dafür auf ...

- die richtige Wertorientierung,
- das richtige Team und
- die richtige Einstellung

an – in dieser Reihenfolge.

Die Wertorientierung dient meinem Handeln als roter Faden, als permanenter Realitätscheck. Meine Aufgabe als Unternehmen ist es, den Mehrwert meiner Kunden im Markt zu steigern, sei es in materieller, psychologischer oder emotionaler Hinsicht – das muss ich sicherstellen. Gelingt mir das, werde ich immer besser sein als der Wettbewerb.

Um das zu erreichen, brauche ich die richtige Organisation, die nötigen Ressourcen, das beste Team. Als Unternehmen muss ich ständig nach den kreativsten, innovativsten und hartnäckigsten Leuten suchen. Wobei das eine mit dem anderen zusammenhängt, denn welche Mannschaft ich brauche, hängt maßgeblich von meiner Wertorientierung ab.

Das Team muss dann die richtige Einstellung haben: Im Idealfall begegne ich der Umwelt mit offenen Augen, immer auf der Suche nach Chancen und Risiken – und stets mit der Frage im Hinterkopf, was das, was ich sehe, für mein Unternehmen bedeutet. Am Ende geht es um Resilienz, um die Bereitschaft und Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern. Dies erfordert einen ständigen Abgleich: Passt meine Wertorientierung noch zu dem, was ich sehe? Oder muss ich sie ändern, um zu überleben? Brauche ich ein anderes Team?

Wie gesagt: Unternehmen sind nichts Starres, sondern komplexe Systeme, wo sich alle Elemente gegenseitig beeinflussen – Systeme, die sich ständig ändern, ja ändern müssen.

### Vollmer:

Das Ziel, derartige Prinzipien für Wirtschaft und Gesellschaft zu destillieren, steht schon seit knapp 20 Jahren im Zentrum meiner Arbeit, bei der ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen Organisationen aller Art beobachte. Das Ergebnis habe ich in meinen letzten drei Büchern veröffentlicht. Allerdings komme ich auf derzeit sieben Prinzipien – und damit mehr als hier gefragt. Wenn ich drei Maßgaben besonders herausstellen und auf Wirtschaftsunternehmen beziehen soll, dann sind es diese:

- Probleme statt Aufgaben lösen,
- Mannschaften bauen statt Abteilungen optimieren und
- Vorbereiten statt Planen



Probleme statt Aufgaben zu lösen, das klingt zunächst trivial – ist es aber nicht. Die tayloristische Tradition, Wissen über die Lösung von Problemen des Marktes in internen Referenzen zu konservieren und über Steuerung als Aufgaben den Mitarbeitern wieder zur Verfügung zu stellen, um so die Effizienz zu erhöhen, stößt in Gegenwart von Dynamik an Grenzen. Die vorhandenen internen Referenzen lösen dann Zielkonflikte aus, verstellen den Blick auf den Markt und behindern systematisch die Wertschöpfung. Zugespitzt: Bürokratie macht aus Arbeit Beschäftigung.

Das heißt, Höchstleistungsunternehmen reduzieren nach unserer Beobachtung für den dynamischen Teil ihrer Wertschöpfung konsequent die internen Referenzen, um so den Mitarbeitern und Teams wieder die Chance zu geben, flexibel und ärmer an Zielkonflikten auf Probleme des Marktes zu reagieren.

Mannschaften zu bauen, statt Abteilungen zu optimieren – auch da geht es darum, sich vom formalen Rahmen, von der Bürokratie zu lösen. Mannschaften sind das Ergebnis funktionaler Integration. Sie eignen sich, um den dynamischen Teil der Wertschöpfung marktnah, auf Basis von Ideen lösen zu können. Dabei erkennen Sie echte Mannschaften daran, dass ihr Auftrag die Lösung eines gemeinsamen extern referenzierten Problems ist und sie nicht von internen Referenzen, wie z.B. Zielvereinbarungen oder Bonussystemen belästigt werden. Im Idealfall sollten Mannschaften mehrere Kompetenzen vereinen, von einem Teamstifter initiiert und von einem Sponsor mit formaler Macht geschützt werden. Ihre Mitglieder sind freiwillig Teil des Teams, und der Kern des Teams arbeitet Vollzeit im Team.

Vorbereiten statt Planen – was ähnlich klingt, sind zwei verschiedene Herangehensweisen. Planung ist die gedankliche Vorwegnahme der Zukunft – die scheitert, wenn sich die Welt nicht an den Plan hält. Höchstleistungsunternehmen setzen für den komplexen Teil ihrer Wertschöpfung hingegen auf Vorbereitung und damit auf den Aufbau von Redundanzen. Sie starten – aus einer gesunden Demut gegenüber der unsicheren Welt und gegenüber des Immunapparates der eigenen Organisation heraus – hypothesengestützte Experimente mit endlicher Laufzeit. Sie schaffen explizit Zeit und Raum für reflexives Lernen. Denn mit Überraschungen kann nur umgehen, wer vorbereitet ist.

#### Michailov:

So liegen wir am Ende doch nahe beieinander. Unternehmen, die in einer Welt der Unsicherheit bestehen wollen, sollten Werte schaffen – und das erreichen sie, indem sie Probleme des Marktes lösen. Sie brauchen dafür Mitarbeiter, die sich als Team, als Mannschaft verstehen, nicht als Abteilungen, die sich selbst genügen. Und sie blicken mit wachen, offenen Augen auf die Welt, jeden Tag bereit, dem Unbekannten zu begegnen, und in der Lage, an der Veränderung zu wachsen. Denn selbst eine negative Überraschung birgt immer auch eine Chance. Oder wie wir bei SMP sagen: In jedem Heute steckt ein besseres Morgen.

**Struktur Management Partner GmbH**  
Gereonstraße 18 – 32 | D-50670 Köln  
Telefon: +49 221 91 27 30-0  
info@struktur-management-partner.com  
www.struktur-management-partner.com

## Ihr Kontakt zu den Autoren

**Georgiy Michailov**  
Managing Partner

+49 2 21 91 27 30 15  
g.michailov@struktur-management-partner.com

**Lars Vollmer**  
CO-Gründer intrinsify

+030 58 91 02 78  
lars.vollmer@intrinsify.de

