

Der Heft 1 26. Jan. 2005 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Bericht über die CIS 2004
- Seminarübersicht Controlling – 1. Halbjahr 2005

**Strategische Unternehmensführung
jenseits des sach-rationalen Denkens**

**Mit der Critical-Chain-Methode die
Projektlaufzeit entscheidend verkürzen**

Balanced Scorecard: Einsatz bei INOSOFT AG

Restrukturierung im Mittelstand

Der Beitrag der IT zum Unternehmenserfolg

**Was kann ein Controller in den USA aus der Entwicklung
der deutschen Kostenrechnung lernen?**

Controlling immaterieller Werte, Teil 1: Strategische Unternehmensführung jenseits des sach-rationalen Denkens

- Konzentration auf die sach-rationale Dimension der Unternehmensführung verhindert das Entstehen immaterieller Werte, Einbeziehen der sozio-kulturellen Dimension fördert sie.
- Aus Sorge um die Komplexität geben Manager gerne einem techno-kausalen Denken den Vorzug. Zu detaillierte Regelungen behindern jedoch die Selbstorganisationsfähigkeit.
- Ganzheitlich-systemisches Management findet einen Ausgleich zwischen Positionierung und Bewegung, akzeptiert Redundanzen und ermöglicht spontane Ordnung.
- Klassisches Controlling ist heute auf die sach-rationale Ebene fokussiert. Controller müssen aber auch im ganzheitlich-systemischen Management ihrer Verantwortung für Transparenz nachkommen.

Inhalt	Seite
1 Einführung und Zielsetzung	21
2 Techno-kausales Management hemmt die Selbstorganisationsfähigkeit	22
2.1 Soziale Systeme sind nicht im Detail konstruierbar	23
2.2 Fokussierung der sach-rationalen Dimension	24
3 Ganzheitlich-systemisches Management fördert zielgerichtete Eigendynamik	24
3.1 Positionierung und Bewegung	26
3.2 Management der Zusammenhänge	27
3.3 Gestaltung der Systemkräfte	27
4 Dimensionen der Unternehmenssteuerung	29
4.1 Sach-rationale Dimension	29
4.2 Sozio-kulturelle Dimension	31
4.3 Transformatorische Dimension	33
5 Systemkomplexität	35
5.1 Unternehmensgröße und Umweltdynamik	35
5.2 Unternehmenspositionierung	36
5.3 Komplexität und Controlling	37

6	Ein Modell der strategischen Unternehmensführung	38
6.1	Ganzheitlich-systemisches Modell	38
6.2	Komplexität und Transformation	41
7	Literaturhinweise	43

■ Der Autor

Dr. Peter Herbek ist Geschäftsführender Gesellschafter der WBG, einer auf Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsgesellschaft. Er ist Lektor u. a. an der Technischen Universität und an der Wirtschaftsuniversität Wien, an der Donauuniversität Krems und an der PEF Privatuniversität für Management Wien mit Themenschwerpunkten Strategisches Management, Intergruppen Feedback und Praxistransformation. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Strategische Unternehmensführung, Change Management, Lean Management und Organisationsentwicklung.

1 Einführung und Zielsetzung

Strategische Unternehmensführung, reduziert auf die sach-rationale Dimension – also auf das Management von Zahlen, Daten und Fakten und damit die ausschließliche Konzentration auf die materiellen Werte des Unternehmens –, könnte theoretisch zukünftig leistungsstarken Computern übertragen werden, die unter dieser Prämisse die strategische Arbeit wohl am effizientesten erledigen könnten. Das verbleibende oberste Management könnte sich auf das Sammeln von Daten über Konkurrenz und Marktpotenziale, Kostenentwicklungen, Produktionskapazitäten etc. beschränken. Nachdem der Computer die optimale Strategie errechnet hat, bräuchte sich das Mittelmanagement nur noch um deren Umsetzung zu bemühen.

Ich überlasse es dem Leser zu beurteilen, ob das ein erstrebenswertes Szenario wäre, aber egal welche Einstellung man immer dazu hat, die Wahrscheinlichkeit, dass auch mit dem leistungsstärksten Computer diese Vorstellung in den nächsten Generationen Wirklichkeit werden könnte, ist wohl ausgesprochen gering.

Die Bewältigung der Komplexität der strategischen Unternehmensführung wird wohl auch zukünftig Aufgabe von Menschen mit besonderen Fähigkeiten sein, die sich neben der sach-rationalen Dimension mit Fragen der Gestaltung und Steuerung der ihnen anvertrauten Unternehmen beschäftigen, Macht- und Einflussstrukturen gestalten, Konflikte lösen und unternehmerisches Risiko tragen.

Damit ist die sozio-kulturelle Dimension der immateriellen Werte angesprochen, denn die angeführten menschlichen Eigenschaften stellen – unternehmerische Persönlichkeiten vorausgesetzt – als „Humanpotenzial“ einen wesentlichen Teil der immateriellen Werte im Unternehmen dar. Konzentration auf die sach-rationale Dimension verhindert das Entstehen immaterieller Werte, strategische Unternehmensführung unter Einbeziehen der sozio-kulturellen Dimension fördert sie. Es ist nötig, sich mit den strategischen Voraussetzungen der Schaffung immaterieller Werte zu beschäftigen, bevor – in den nächsten Ausgaben des Controlling-Beraters – das Management und Controlling der Human-, Markt- und Innovationspotenziale vertieft werden (vgl. Abb. 1).

Dieser Artikel hat daher zum Ziel, strategische Unternehmensführung jenseits der allgemein bekannten sach-rationalen Dimension zu beleuchten, so die immateriellen Faktoren der Unternehmensführung und -steuerung in den Mittelpunkt der Betrachtung zu

stellen und darauf basierend letztlich zu einem ganzheitlich-systemischen Modell der strategischen Unternehmensführung zu kommen.

Sozio-kulturelle Dimension der Immateriellen Werte

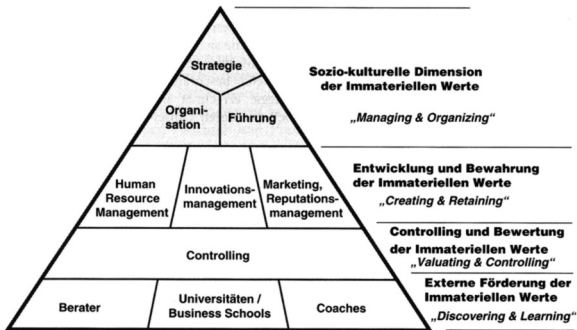


Abb. 1: Die sozio-kulturelle Dimension der immateriellen Werte

2 Techno-kausales Management hemmt die Selbstorganisationsfähigkeit

Grundsätzlich gibt es zwei Arten im Begreifen und damit im Steuern von Unternehmen, die sich paradigmatisch voneinander unterscheiden. Die eine soll als techno-kausale Betrachtung – die als Grundmodell die Maschine sieht – und die andere soll als ganzheitlich-systemische Betrachtung – die als Grundmodell den Organismus sieht – bezeichnet werden.¹

¹ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 43.

2.1 Soziale Systeme sind nicht im Detail konstruierbar

Im 17. und 18. Jahrhundert wählte die Wissenschaft die Maschine als herrschende Metapher für das Funktionieren der Welt. Quantifizieren und Messen prägten das Denken, alles andere wurde als nicht wissenschaftlich abgetan. Dieser Zugang zu den Wissenschaften reicht bis in die Gegenwart und hat sich auch in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften eingebürgert.

Bei lebenden Organismen ist so ein Denken aufgrund der Komplexität der Vernetzung nicht zielführend. Seit den 80er Jahren versucht die systemisch-orientierte Betriebswirtschaftslehre, eine Analogie zu lebenden Organismen herzustellen.^{2,3} Soziale Systeme werden nicht gemacht, sie entwickeln sich, lernen aus Fehlern und sind weitgehend selbstorganisierend.

Mit dieser Betrachtung steigt aber der Komplexitätsgrad der strategischen Unternehmensführung exponentiell und damit die Angst der Manager vor der Nichtbeherrschbarkeit. Aus dieser Sorge heraus wird oft einem techno-kausalen Managementdenken der Vorzug gegeben. Auf dieser Ebene der Komplexitätsreduktion sind die zu setzenden Handlungen klar, die Wirkung folgt der Ursache und der daraus oft entstehende Aktionismus hat letztlich auch eine beruhigende Wirkung, schließlich hat man etwas getan und es zumindest versucht. Es ist befriedigender, im Rahmen einer Umstrukturierung wenigstens neue Stellenbeschreibungen verfasst zu haben, als aufgrund der Komplexität der Verknüpfungen zwischen Organisation und Strategie schon im Ansatz zu scheitern. Die Forderung nach Rezepten ist immer leichter, als sich um Einsichten zu bemühen.

Techno-kausales Management geht von einer detaillierten Analyse der notwendigen Aufgabenstrukturen und -prozesse eines Systems aus, um anschließend diese Elemente „richtig“ zusammensetzen und so eine optimale Organisation des Unternehmens zu gestalten. Beispielsweise beruhe die Idee des Reengineering ebenso auf dieser Prämisse, wie die weit verbreitete Implementierung der ISO-Normen.

Friedrich von Hayek bezeichnet diese Managementtheorie als „Anmaßung der Vernunft“, als die Illusion, alles mit nur genügend Aufwand im beliebigen Detail unter Kontrolle bringen zu können.⁴

Maschine als Modell

Beispiel Reengineering

Anmaßung der Vernunft

² Vgl. z. B. auch Scheurer, S.: Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen, Berlin 1997, S. 156 ff.

³ Vgl. Luhmann, N.: The Autopoiesis of Social Systems, Essays on Self-Reference, New York 1990.

⁴ Vgl. Hayek, F. A. von: New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas, London, Chicago 1978.

2.2 Fokussierung der sach-rationalen Dimension

Soziale Systeme funktionieren anders

Techno-kausales Management filtert zwischenmenschliche Beziehungen und damit die gesamte sozio-kulturelle Dimension aus und konzentriert sich auf den sach-rationalen Zugang der Unternehmenssteuerung. Die Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen erschöpft sich aber nicht in der Erarbeitung einer detaillierten Dienstanweisung. Ein konstruktives, auf Vertrauen basierendes gutes Klima der Zusammenarbeit kann man nicht „herstellen“, es können nur die Voraussetzungen geschaffen werden, unter denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass es entstehen kann.

Bedeutet das jetzt im Umkehrschluss, dass es sinnlos ist, sich organisatorisch mit der Frage der optimalen Schnittstellen zwischen zwei Organisationseinheiten zu beschäftigen? Natürlich nicht! Die Kritik richtet sich einerseits gegen die **Ausklammerung der sozio-kulturellen Dimension** und andererseits gegen die Behinderung der Selbstorganisationskräfte durch zu detaillierte Regelungen.

Im techno-kausalen Managementansatz werden Systemabweichungen nicht als das betrachtet, was sie sind, nämlich systemische Reaktionen auf eine bestehende Situation, sondern als Fehler kategorisiert, die man durch ein Mehr an Regelungen und Anweisungen wieder unter Kontrolle bringen muss. Oft werden dadurch aber die negativen Symptome sogar verschärft, da ein Zuviel an Regelungen im Detail die notwendige Flexibilität behindert und Lernkurveneffekte nicht entstehen lässt.

Techno-kausales Management geht davon aus, dass eine relativ kleine Gruppe im Unternehmen die Aufgabe der Unternehmenssteuerung übernehmen kann, während der ganzheitlich-systemische Zugang eher dezentrale Unternehmensstrukturen nach sich zieht.

3 Ganzheitlich-systemisches Management fördert zielgerichtete Eigendynamik

Schaffen günstiger Rahmenbedingungen

Der Systembegriff wurde erstmals in der Biologie zu Beginn des 20. Jahrhunderts verwendet. Seitdem versteht man darunter ein integriertes Ganzes, dessen wesentliche Eigenschaften sich aus den Beziehungen zwischen seinen Teilen ergeben. Systemdenken fokussiert daher das Verständnis von Beziehungsphänomenen innerhalb

eines größeren Ganzen. Dinge systemisch zu verstehen heißt, sie in einen Kontext zu stellen und das Wesen ihrer Beziehungen zu begreifen.⁵ **Systemdenken ist somit kontextbezogenes Denken.** Die Basisüberlegung lautet nicht: „Konstruiere im Detail“, sondern: „Schaffe und gestalte günstigste Rahmenbedingungen, damit sich zielgerichtete Eigendynamik entfalten kann“.⁶ Ganzheitlich-systemisches Management versucht, die zentralen Beziehungen zwischen den Elementen zu erkennen und diese in eine günstige Konstellation zu „zwingen“ und damit Tausende andere Beziehungen und Faktoren quasi automatisch mit in diese Richtung zu dirigieren, so wie man einen Flusslauf durch ein bewusstes Anordnen einiger großer Felsblöcke in eine andere Richtung lenken kann.⁷ Die Umstellung von umsatzbezogenen Leistungsprämien auf deckungsbeitragsbezogene Verkaufsprämien wäre so ein Beispiel.

Ganzheitlich-systemisches Management ist der tägliche Versuch, mit unvermeidlichen widersprüchlichen Absichten und Erwartungen zu Rande zu kommen, wie beispielsweise „... wir müssen unsere Personalkosten senken, aber wir brauchen motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren ...“ oder „... wir müssen uns dem Markt anpassen, dürfen aber unsere bestehenden Kernkompetenzen nicht verlieren ...“.

Drei Kriterien bzw. Merkmale sind für die Beschreibung und das Begreifen sozialer Systeme bestimmend:

- ▷ **Positionierung und Bewegung:** Die scheinbar paradoxe Synthese zwischen Bewegung und Veränderung auf der einen und Stabilität und Ordnung auf der anderen Seite jenseits des Gleichgewichtes – dieses Phänomen wird als dissipative Struktur bezeichnet.
- ▷ **Management der Zusammenhänge:** Die kontextbezogene Betrachtung der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen – es geht also um die Betrachtung der Netzwerke.
- ▷ **Gestaltung der Systemkräfte:** Die Fähigkeit der Selbstorganisation und damit auch der Selbstbegrenzung und Selbsterhaltung des Systems – man fasst diese Phänomene unter dem Begriff der Autopoiese zusammen.

Bewältigen von Widersprüchen

⁵ Vgl. Lilienfeld, R: The Rise of Systems, New York 1978, S. 14.

⁶ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 44.

⁷ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, 56 f.

Stabilität und Veränderung

Fließgleichgewicht

Positionierung und Bewegung

3.1 Positionierung und Bewegung

Dissipative Strukturen bedeuten ein Nebeneinander von Stabilität und Veränderung jenseits eines Gleichgewichtszustandes. Ordnung und Chaos schließen einander nicht aus, sondern sind die notwendigen gemeinsamen Bestandteile, um lebende und soziale Netzwerke aufrechtzuerhalten.⁸ Komplexe Systeme existieren in einer Grenzregion am Rande des Chaos.

Dem folgend, besteht die strategische Unternehmensführung im Wesentlichen aus zwei Komponenten: Positionierung und Bewegung. Während die Positionierung den momentanen Zustand des Unternehmens und damit eine Ordnungskomponente darstellt, ist die Dimension Bewegung – das Transformationsmanagement – die geplante Entwicklung bzw. Veränderung.

Beide Dimensionen müssen trotz der eigentlichen Widersprüchlichkeit gemeinsam gemanagt werden. Unternehmensführung ist somit die „Kunst“, einen Ausgleich zwischen Bewahrung und Veränderung stattfinden zu lassen. Dissipative Strukturen verkörpern also Bewegung und Stabilität jenseits eines Gleichgewichtszustandes. Dieser scheinbar stabile Zustand wird als „Fließgleichgewicht“ bezeichnet.

Das Management des Gegensatzes von Positionierung und Bewegung bedeutet nun keineswegs, alles den Systemkräften zu überlassen und zu hoffen, dass das System schon seinen Weg finden wird. Es geht vielmehr darum, Regeln für eine zweckrationale Ordnung zu definieren und vor allem auch durchzusetzen. Aus diesen generellen Regeln und Prinzipien leiten sich konkrete Verhaltensweisen – die der jeweiligen Situation angepasst sind – ab. Sie haben oft die Form von Verboten, sie bestimmen also nicht zulässiges Verhalten, sondern sie definieren die Grenzen zulässigen Verhaltens. Beispielsweise definiert man nicht zentralseitig die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Tochtergesellschaften, sondern verbietet gegenseitige Konkurrenz. Erst durch diese Form der Regelwerke ist Komplexität beherrschbar.⁹ Damit entsteht Orientierung nach innen und nach außen und Systeme können so strategisch positioniert werden, ohne dabei ihre notwendige Flexibilität einzubüßen.

⁸ Vgl. Capra, F.: Lebensnetz, München 1996, S. 194.

⁹ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 108.

3.2 Management der Zusammenhänge

Abgeleitet aus dem Systembegriff ist ein Unternehmen ein integriertes Ganzes, dessen wesentliche Eigenschaften sich aus den Beziehungen der einzelnen Systemelemente ergeben, eingebettet in den Kontext eines größeren Ganzen, nämlich der systemrelevanten Umwelt. Es geht also nicht um Unternehmensstrategie oder um Strukturmanagement oder um die Kultur des Unternehmens, sondern es geht um die Vernetzung zwischen all diesen Elementen. Erst dadurch ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Allerdings steigt bei dieser Betrachtung die Komplexität der strategischen Unternehmensführung exponentiell.

In der unternehmerischen Realität gibt es daher kein Buchhaltungsproblem, kein Marketingproblem, kein Organisationsproblem, kein Personalproblem, es gibt nur Situationen, die sich auf das Marketing, auf das Personal, auf das Rechnungswesen auswirken. Es gibt nur Problematiken der Kategorie: „Es sinken die Gewinnspannen, die Durchlaufzeiten vergrößern sich, die Kundenreklamationen nehmen zu, die Konkurrenz hat ein neues Produkt auf den Markt gebracht und wir waren zu langsam oder unsere Kapitaldecke ist zu kurz, um eine notwendige Zukunftsinvestition tätigen zu können und all das verunsichert Mitarbeiter und Führungskräfte.“ Dies zeigt deutlich: Es geht nicht um die einzelnen Teile im Unternehmen, sondern es sind Problematiken, die allesamt die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen betreffen.¹⁰ Es bringt uns weder die Lösung von wirtschaftlichen, technischen oder psychologischen Problemen weiter, sondern nur die Erkenntnis, dass man alles gemeinsam betrachten und die Vernetzung managen muss.

Management der Zusammenhänge bedeutet zusammenfassend: Das Ganze bestimmt das Verhalten der Teile¹¹ und umgekehrt und daher ist das Begreifen eines Systems ein Begreifen seiner Vernetzung.

3.3 Gestaltung der Systemkräfte

Autopoiese¹² heißt wörtlich „Selbstmachen“ und ist der Begriff für ein Netzwerk, wo jeder Bestandteil sich an der Erzeugung und Umwandlung anderer Bestandteile im Netzwerk beteiligt. Auf diese Weise erhält sich das Netzwerk selbst, es wird von seinen Bestand-

**Das Ganze –
mehr als die
Summe der Teile**

Autopoiese

¹⁰ Vgl. Herbek, P.: Strategische Unternehmensführung, Wien, Frankfurt 2000, S. 40.

¹¹ Vgl. Capra, F.: Lebensnetz, München 1996, S. 43 f.

¹² Vgl. z. B. Scholz, C.: Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997, S. 194 ff.

teilen erzeugt und erzeugt wiederum diese Bestandteile.¹³ Komplexe soziale Systeme sind daher nur bedingt durch geplante und bewusste Eingriffe gestaltbar.

In sozialen Systemen, wie sie Unternehmen sind, entsteht die Fähigkeit zu lernen durch Rückkoppelung. Eine der entscheidenden Herausforderungen in der Bewältigung von Veränderungsprozessen besteht darin, die Idee der Selbstorganisation und der Selbstregulierung von Systemen ernst zu nehmen und sie für die Unternehmenssteuerung konstruktiv zu nutzen.

Soziale Systeme sind durch ihre operationelle Geschlossenheit gekennzeichnet. Sie beziehen die Umwelt in ihre eigenen Überlegungen ein, werden durch diese aber nicht unmittelbar verändert. Umwelteinflüsse werden ausschließlich über interne Kommunikationsprozesse transportiert und können erst damit Auslöser von Transformationsprozessen sein. Autopoietische Netzwerke müssen sich ständig regenerieren, um ihre Organisation aufrechtzuerhalten.

Erwünschte Redundanz

Selbstorganisation von komplexen Systemen führt zu Redundanz. Die klassische Betriebswirtschaftslehre im techno-kausalen Sinn versucht, Redundanzen als Quelle der Ressourcenverschwendung aufzuspüren und zu beseitigen. Damit wird das System zwar scheinbar effizienter, aber nur so lange keine unvorhergesehenen Situationen auftreten. Das System ist dann meist nicht in der Lage, eine adäquate Antwort auf diese neue Herausforderung zu finden.

Spontane Ordnung

Die Entstehung von Regeln zur Steuerung von sozialen Systemen ist nicht nur ein bewusst gestalteter Willensakt einer kleinen Managementgruppe im Unternehmen, sondern auch das Resultat eigendynamischer Entwicklungsprozesse. Diese Form der Regeln ist zwar das Ergebnis menschlicher Handlungen, stellt aber nur bedingt das Resultat menschlicher Absichten und Pläne dar.¹⁴ Von Hayek wählt als Bezeichnung für diese Art der Regelgenerierung den Begriff der „spontanen Ordnung“.¹⁵ Eine geplante Ordnung kann nur so viel an Erkenntnis und Information enthalten, wie die zentrale Instanz, die sie erlässt, erfassen und verarbeiten kann. Spontane Ordnung basiert auf einer viel größeren Anzahl von Personen, die daher ein wesentlich größeres Informationsvolumen zur Steuerung verarbeiten kann. Solche Systeme sind daher robuster gegenüber Veränderungs- und Anpassungserfordernissen jeglicher Art. Totale Verhinderung spontaner Ordnung führt zu totalitären Systemen.

¹³ Vgl. Capra, F.: Lebensnetz, München 1996, S. 186 ff.

¹⁴ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 170.

¹⁵ Vgl. Hayek, F. A. von: Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 36.

Ganzheitlich-systemisches Management lässt spontane Ordnung zu, fördert sie und ist daher in der Lage, fast beliebig komplexe soziale Systeme zu steuern und zu führen. Der techno-kausale Ansatz kann Komplexität nur so weit beherrschen, wie das Unternehmenszentrum die dazu notwendige Informationsmenge aufnehmen, verarbeiten und kontrollieren kann. Unternehmen, die ganzheitlich-systemisch gesteuert werden, sind daher wesentlich anpassungsfähiger und können in einer sich rasch verändernden Umwelt besser bestehen.¹⁶

Um spontane Ordnung wirksam werden zu lassen, müssen im definierten Rahmen individuelle Freiheiten nicht nur zugelassen, sondern auch gefördert werden. Dies setzt ein hohes Maß an Delegation und damit Vertrauen voraus. Wer seinen Mitarbeitern nicht vertraut, wird keine Freiräume einräumen. Er wird dazu tendieren, im Detail Regeln und Vorschriften zu formulieren, um nur ja nicht die gesamte Kontrolle über das System zu verlieren. Bei zunehmender Komplexität der Systeme ist diese Form der Unternehmenssteuerung aber nicht nur sehr arbeitsintensiv, sondern auch höchst gefährlich, da sie bald an Machbarkeitsgrenzen stößt.

Der offene Zugang zu Systemen bedeutet aber nicht blindes Vertrauen in die Mitarbeiter. Ganz im Gegenteil muss dieses hohe Maß an Eigenverantwortung auch eingefordert und müssen Abweichungen sanktioniert werden.

Hohes Maß an Delegation

4 Dimensionen der Unternehmenssteuerung

4.1 Sach-rationale Dimension

Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht letztlich darin, das Unternehmen so zu positionieren, dass damit nachhaltige Erfolgspotenziale generiert und erhalten werden, die wiederum zu nachhaltigen Gewinnen führen. Fragen der Produktentwicklung, der Produktionsverfahren, der Marketingstrategien, aber auch nach innen gerichtete Themen, wie die der geeigneten Organisationsstruktur und der Gestaltung der Geschäftsprozesse, stehen im Mittelpunkt.

So werden vorhandene Ressourcen eingesetzt, Verfahren und Systeme etabliert, Kosten kontrolliert und vieles mehr. Dies ist die sach-rationale Dimension. Sie ist sichtbar, messbar und steht auch

Nachhaltige Erfolgspotenziale

Oberflächenstruktur

¹⁶ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 165.

Beispiel Unternehmensfusion

heute noch im Zentrum der Betriebswirtschaftslehre. Manche Autoren sprechen daher in diesem Zusammenhang auch von der Oberflächenstruktur des Unternehmens.¹⁷ Obwohl die oberste Zielsetzung jedes Unternehmens auf einer sach-rationalen Dimension formulierbar ist, darf strategische Unternehmensführung sich nicht darauf reduzieren. Eine Vielzahl von strategischen Fehlentscheidungen beruht darauf, dass ausschließlich die sach-rationale Dimension Beachtung findet und alle anderen Aspekte ausgeklammert werden. Fusionsprozesse sind in diesem Zusammenhang ein gutes Beispiel.

Ein Beispiel aus unserer Beratungserfahrung: Zwei Unternehmen der gleichen Branche, eines allerdings im leistungsdifferenzierten Segment, das andere im preisdifferenzierten angesiedelt, sollten im Auftrag der Konzernzentrale fusionieren. Die Argumente dafür waren einerseits allen voran eine gute Ergänzung der Leistungspalette (also keine Kannibalisierung von Marktanteilen) und andererseits erhebliche Rationalisierungspotenziale im Verwaltungsbereich. Die unterschiedlichen Kulturen, Entwicklungsprozesse und Identitäten aufgrund der gegensätzlichen Differenzierungsstrategien wurden von der Konzernzentrale kaum zur Kenntnis genommen, schon gar nicht thematisiert. Die Entscheidung zur Fusion wurde ausschließlich auf sach-rationaler Ebene getroffen. Die ersten Kontaktgespräche auf Vorstandsebene – diese zu moderieren war unser Auftrag – verliefen dementsprechend. Es herrschte eine fast babylonische Sprachverwirrung. Während die eine Seite eine gemeinsame Wertediskussion auf breiter Ebene im neu zu schaffenden Unternehmen forderte, stieß dieser Vorschlag auf der anderen Seite auf schieres Unverständnis – wozu so eine Wertediskussion denn gut sei, man sollte viel eher klare Ziele und konkrete Controlling-Prozesse etablieren. Die Schwierigkeiten des gemeinsamen Begreifens setzten sich in der Diskussion über das Entlohnungssystem des Verkaufes fort. Während die eine Seite Fixgehälter bezahlte und sich natürlich sofort den Vorwurf des „Beamtentums“ einhandelte, wurde andererseits dem 50%-Umsatz-Entlohnungssystem mit dem Einwurf „Keiler wollen wir in unserem Unternehmen aber keine haben“ begegnet. Fazit dieses Fusionsprozesses war, dass nach knapp 2 Jahren kein einziges Mitglied der 1. und 2. Führungsebene des einen fusionierten Unternehmens mehr in der neu geschaffenen Einheit tätig war und die Konkurrenz sich über die leicht gewonnenen Marktanteile freuen konnte.

¹⁷ Vgl. Gomez, P.; Müller-Stewens, G.: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, in: Gomez; Hahn; Müller-Stewens; Wunderer (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 169.

4.2 Sozio-kulturelle Dimension

Neben der sach-rationalen stellt die sozio-kulturelle Dimension eine für den Erfolg entscheidende Größe im Unternehmen dar. Das Funktionieren des Unternehmens wird stark durch die sozio-kulturelle Dimension im Unternehmen geprägt. All die impliziten Normen, Einstellungen und Werthaltungen, die Gruppen- und Individualinteressen und damit die bestehenden Macht- und Einflusstrukturen, aber auch das implizit vorhandene Unternehmens-Know-how repräsentieren diese Ebene im Unternehmen. Sie ist nicht explizit sichtbar und messbar, entwickelt aber erhebliche Kraft im Unternehmen. Dazu zählen auch Loyalität, Vertrauen, Engagement, Intuition, Erfahrungen, die Fähigkeit, Konflikte im Unternehmen zu lösen, aber auch Visionen emotional zu positionieren und Begriffe wie soziales Verhalten, Unternehmenskultur, Führungsstil und Konfliktmanagement. Themen also, die bei der Schaffung immaterieller Werte eine zentrale Bedeutung haben.

**Immaterielle
Werte**

Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, innerhalb derer diese Dimensionen entstehen und sich entwickeln können. Im Gegensatz zur Oberflächenstruktur kommt in der Literatur auch der Begriff Tiefenstruktur oder das „organisatorische Unterbewusste“ vor.¹⁸ Die sozio-kulturelle Ebene wird durch die Wissenschaften der Sozialpsychologie vertreten, die soziales Verhalten des Einzelnen oder ganzer Gruppen und deren Einfluss auf andere untersucht.¹⁹ Die gesamte Evolution läuft nach dem Muster „trial and error“ ab und dieses fundamentale Prinzip ist auch in komplexen sozialen Systemen von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Entwicklung.

Tiefenstruktur

Das Bewusstsein über die sach-rationale Ebene dominiert sowohl in der Theorie als auch in der gelebten Praxis der meisten Unternehmen. In der Betriebswirtschaftslehre gibt es seit geraumer Zeit das Postulat, nicht die Strukturen, sondern nur mehr die Prozesse eines Unternehmens zu gestalten. „Strukturen schaffen Schnittstellen, Prozesse sorgen für Effizienz“, ist vereinfacht dargestellt die generelle Argumentationslinie. Hier zeigt sich auch der Unterschied zwischen lebenden und sozialen Systemen. **Lebende Systeme** kennen keine sozio-kulturelle Dimension, hier gibt es **keine Über- und Unterordnung** von Strukturelementen. Die Leber führt keine Diskussion mit den Nieren, wer wohl wichtiger im System sei und daher auch mehr Kompetenzen und mehr Aufmerksamkeit haben

**Strukturen nicht
ignorieren!**

¹⁸ Vgl. Gomez, P.; Müller-Stewens, G.: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, in: Gomez; Hahn; Müller-Stewens; Wunderer (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 155.

¹⁹ Vgl. Aronson, E.: Sozialpsychologie. Menschliches Verhalten und gesellschaftlicher Einfluß, Heidelberg, Berlin 1994, S. 28 f.

sollte. Mitarbeiter in Unternehmen tun das aber; eine Leugnung dieser Realitäten führt in die gefährliche Sackgasse der eindimensionalen Betrachtungsweise und klammert entscheidende Systemparameter aus. Diese sind aber nicht wegzudefinieren und wenn sie nicht betrachtet werden, führen sie im Untergrund ihr weitgehend unkontrolliertes Dasein fort.

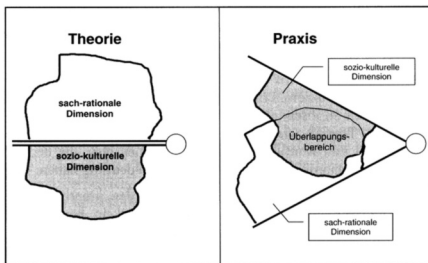


Abb. 2: Überlappung der sach-rationalen und der sozio-kulturellen Dimension

„Rationalisierungen“ sind gefährlich!

Die sach-rationale und die sozio-kulturelle Ebene werden zwar zu Erklärungs- und Analyse Zwecken oft getrennt behandelt, in der betrieblichen Realität wirken diese beiden Dimensionen **überlappend** aufeinander ein und sind nur schwer zu trennen. Oft ist nicht klar: Kommt ein Veränderungswiderstand aus der sach-rationalen Ecke, weil beispielsweise die finanziellen Ressourcen für die geplante Transformation zu knapp oder das Risikoausmaß als zu hoch empfunden werden, oder wird Macht- und Einflussverlust befürchtet. In der betrieblichen Praxis werden nur die sach-rationalen Argumente gebracht und die tiefer liegenden sozio-kulturellen Zusammenhänge bleiben weitgehend im Dunklen. Die Sozialpsychologie spricht in diesem Zusammenhang von „Rationalisierungen“.²⁰ Wir kommunizieren auf einer scheinbar sach-rationalen Ebene, obwohl das tatsächliche Thema auf der sozio-kulturellen Ebene angesiedelt ist. Interventionen lösen das Problem nicht, sondern führen oft zu Verstärkungseffekten. Die Unzufriedenheit eines Kunden über mangelnde Vertrauensbeziehung drückt sich

²⁰ Vgl. Lueger, G.: Personalarbeit und Wahrnehmung, in: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.) Personalmanagement, Führung und Organisation, Wien 1996, S. 447.

meist durch eine umfangreiche sach-rationale Mängelliste aus, deren Abarbeitung aber das eigentliche Problem nicht lösen kann, sondern in der Regel nur neue Mängellisten produziert.

Abbildung 2 zeigt die Überlappungseffekte der beiden Ebenen. Bei der Gestaltung und Steuerung von Transformationsprozessen müssen daher explizit beide Ebenen im Unternehmen betrachtet und Interventionen in beide Richtungen gesetzt werden.

4.3 Transformatorische Dimension

Die dritte Dimension der Unternehmensteuerung ist die Initiierung, Gestaltung und Steuerung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen im Unternehmen. Dieser Faktor der Unternehmensführung soll als transformatorische Dimension bezeichnet werden. Es reicht nicht mehr aus, das Unternehmen strategisch zu positionieren und den Mitarbeitern eine motivierende und herausfordernde Unternehmenskultur zu bieten. Gefragt sind darüber hinaus heutige Entscheidungen, die morgen eine adäquate Antwort auf denkbare zukünftige Entwicklungen und Marktbedürfnisse sind. Es gilt, das Unternehmen aus einem bestimmten Zustand in einer definierten Zeitspanne in einen neu definierten Zustand zu führen.

Die Gestaltung und Steuerung von Transformationsprozessen haben nun unmittelbar mit der Forderung nach Positionierung und Bewegung zu tun. Einerseits brauchen soziale Systeme die Positionierungskräfte, um ein gewisses Maß an Ordnung und damit eine Bündelung der Ressourcen vornehmen zu können und damit auch nach innen und nach außen Konturen zu schaffen, andererseits brauchen soziale Systeme auch die Bewegungskräfte, um notwendige Anpassung und Entwicklung voranzutreiben. Beide Kräfte stehen zueinander im Widerspruch. Soziale Systeme reagieren daher auch in der Regel auf Veränderungsversuche mit zunehmendem Beharrungsvermögen und zunehmenden Abwehrreaktionen. Systemimmanent ist die Bewahrung bestehender Ordnung. Was als notwendige Stabilität positiv besetzt ist, degeneriert im Transformationsprozess plötzlich zum Veränderungswiderstand und fordert im Extremfall – beispielsweise bei Fusionsprozessen – eine Aufgabe der Identifikation der Mitarbeiter mit dem bestehenden System. Beide Kräfte sind aber notwendig und wünschenswert und müssen daher auch gemeinsam Betrachtung und Beachtung finden. Stabilität ist genauso wichtig wie Anpassungsvermögen. Bei der Gestaltung von Transformationsprozessen gilt es, einen Weg dazwischen zu finden.

**Entwicklungs-
und
Veränderungs-
prozesse**

5 Systemkomplexität

Das Management der systemischen Komplexität ist wohl die herausforderndste Aufgabe strategischer Unternehmensführung.²¹ Nicht das Management der ökonomischen Dimension oder das Management der materiellen Güter wie Maschinen und Materialien oder das Management der Menschen, sondern das **Management der Komplexität** ist die zentrale Herausforderung

Management der Komplexität

Komplexität von sozialen Systemen bezeichnet die Vielfältigkeit von Zuständen, die aus der Interaktion der Systemelemente resultiert. Je größer die Anzahl der möglichen Zustände, umso schwieriger wird das Problem der Unternehmenssteuerung.²²

5.1 Unternehmensgröße und Umweltdynamik

Die Unternehmensgröße ist einer der Faktoren, die Komplexität begründen. So ist ein Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, vielen heterogenen Kundenwünschen, vielen Produkten auf vielen Märkten, eingebettet in eine dynamische Umwelt, viel schwerer zu führen und zu steuern als ein Unternehmen, das über eine deutlich geringere Varietät verfügt.

Vielfalt führt zu Komplexität

Wenn die Unternehmensgröße ein beschreibendes Element von Komplexität ist, so stellt sich natürlich die Frage, ab welcher Größenordnung welcher Komplexitätsgrad vorherrscht. Diese Frage kann nicht exakt beantwortet werden, so ein Zugang entspricht auch eher einem techno-kausalen Verständnis. Als These kann aber formuliert werden, dass Systeme mit niedriger Komplexität nur solche sind, die durch ein Zentrum, das alle relevanten Informationen besitzt und verarbeitet, geführt werden kann. Ein Handwerksbetrieb mit einem Meister als Unternehmer an der Spitze und fünf oder sechs Mitarbeitern könnte in diese Kategorie eingeordnet werden.

Diese eher geringe Zahl an Mitarbeitern begründet sich dadurch, dass bei zunehmender Anzahl der Systemmitglieder schon bei geringen Interaktionsmöglichkeiten jedes Einzelnen die **denkbaren Systemzustände exponentiell steigen**.²³

²¹ Vgl. Beer, S.: Platform for Change, London 1975, S. 221.

²² Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 103.

²³ Vgl. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000, S. 129.

Kundenseitige Positionierung

5.2 Unternehmenspositionierung

Die Unternehmenspositionierung steht in unmittelbarem Zusammenhang zur Komplexität. Maßstab der Komplexität sind einerseits die kundenseitige Positionierung und andererseits die Know-how-orientierte Positionierung.

Betrachtet man zum Thema kundenseitige Positionierung die beiden Dimensionen „relative Marktmacht“ (Marktmacht des einzelnen Kunden gegenüber dem eigenen Unternehmen) und „relative Nachfragestruktur“ (wiederkehrende versus einmalige Bedürfnisse in Relation zur Umsatzstruktur des eigenen Unternehmens), so lassen sich vier typische Strategiefelder unterschiedlicher Komplexität beschreiben (vgl. Abb. 4).

		Relative Marktmacht	
		Wenige Großkunden	Viele Einzelkunden
Relative Nachfrage	Einmalige Bedürfnisse	Projektgeschäft	Individualgeschäft
	Wiederkehrende Bedürfnisse	Stammkundengeschäft	Mengengeschäft

Abb. 4: Unternehmenspositionierung im Spannungsfeld zwischen relativer Marktmacht und relativer Nachfrage

Die Komplexität im Bereich Projektgeschäft ist höher als im Bereich Mengengeschäft, da die Anforderung an Anpassungsleistungen im Projektgeschäft wesentlich höher ist als in anderen Matrixbereichen. Neben der Schwierigkeit, wirtschaftliche Nachhaltigkeit in diesem Geschäftsbereich zu gewährleisten, ist auch die Anpassung an die jeweiligen kundenindividuellen Projektanforderungen relativ hoch, ebenso wie die größenordnungsmäßigen Abhängigkeiten von wenigen Großkunden. Aus diesem Grund ist auch die Komplexität

im Bereich von wiederkehrenden Bedürfnissen (also Stammkunden- und Mengengeschäft) niedriger als im Bereich Projektgeschäft bzw. Individualgeschäft.

In der Regel ist auch die Know-how-Zentrierung im Projektgeschäft höher als im Mengengeschäft. Die Komplexität nimmt entlang der Linie Projektgeschäft, Individualgeschäft, Stammkundengeschäft und Mengengeschäft ab. In diesem Zusammenhang muss noch unterschieden werden, ob es sich um primär leistungsdifferenzierte oder preisdifferenzierte Unternehmen handelt, da bei Preisdifferenzierung auch die Unternehmensgröße in Bezug zur Komplexität anders zu beurteilen ist als bei Leistungsdifferenzierung.

Know-how-Zentrierung im Projektgeschäft

5.3 Komplexität und Controlling

Bei Unternehmen mit relativ niedrigem Komplexitätsgrad ist Unternehmensteuerung auf sach-rationaler Ebene durchaus denkbar. Abweichungen können über klassische Kontrollinstrumente in Form von Soll-Ist-Vergleichen gesteuert werden. Bei Unternehmen mit hohem Komplexitätsgrad ist dieser Ansatz bei weitem zu kurz gegriffen. Hier gilt es, die Systemabweichungen in allen Dimensionen der Unternehmensteuerung zu analysieren und auf der Metaebene möglichst so zu ändern, dass sie zukünftig nicht mehr auftreten.

Klassisches Controlling ist heute klar auf die sach-rationale Ebene fokussiert, um nicht zu sagen beschränkt. Controller sind Vertreter der „harten Betriebswirtschaftslehre“ und sehen darin auch ihre Stärken und ihre Identität. Aus der Erfahrung heraus sind allerdings die so genannten weichen Faktoren meist schwerer gestaltbar und wirken massiv auf das gesamte betriebliche Geschehen ein. Marktanteile durch Unternehmensfusionen einzukaufen ist einfacher als sie dann auch tatsächlich zu realisieren oder gar auszubauen.

Klassisches Controlling fokussiert sach-rationale Ebene

Die systemischen Controlling-Aufgaben und damit das strategische Controlling übernimmt heute das Top-Management und reduziert damit die Controlling-Funktion im Unternehmen auf die klassischen Aufgaben des Rechnungswesens. Diese Entwicklung ist unbefriedigend. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum sich Controller verstärkt um diese Themen kümmern sollten: Ihre Aufgabe ist es, Komplexität transparent zu machen, Verständnis für die Werttreiber zu schaffen und in der komplexen Welt des Immateriellen -

Sicherheit zu vermitteln.²⁴ Dazu müssen sie aus der zum Teil selbst gewählten Beschränkung auf die sach-rationale Ebene ausbrechen und ihr spezifisches Know-how über Messung und Bewertung von Effektivität und Effizienz in den ganzheitlich-systemischen Managementansatz einbringen – ganz im Sinn der bekannten Aufgabenteilung, wonach Manager für das Ergebnis und Controller für die Ergebnistransparenz zuständig sind.

6 Ein Modell der strategischen Unternehmensführung

6.1 Ganzheitlich-systemisches Modell

Komplexe Systeme, wie z. B. Unternehmen ganzheitlich zu begreifen, ihre Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu nutzen, sind zentrale Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung. Ganzheitlich-systemische Unternehmensführung muss die Eigendynamik und damit die inneren Systemkräfte erkennen, um diese durch geeignete Interventionen so zu steuern, dass eine Entwicklung in die gewünschte Richtung stattfindet, ohne dabei die Selbststeuerungskräfte des Systems lahm zu legen, ja, im Gegenteil diese sogar für die geplante Entwicklung zu nutzen.²⁵

Unternehmensidentität: Ziel und Motor zugleich

Mit diesem Anspruch geht strategisches Management weit über die sach-rationale Dimension hinaus, sind doch schon die einzelnen Elemente der strategischen Unternehmensführung in sich wieder eine Vernetzung zwischen sach-rationaler und sozio-kultureller Dimension. Beispiel: Die Unternehmensidentität bildet den gemeinsamen Rahmen und ist Ziel und Motor zugleich.²⁶ In ihren Brückenfunktionen zwischen den beiden Komponenten „Positionierung“ und „Bewegung“ integriert sie die zukunftsorientierte Unternehmensvision und damit die Bewegungskraft mit dem Element der Kernkompetenzen, also einer Positionierungskraft. Damit steht sie im Mittelpunkt zukunftsorientierter Unternehmensführung und wirkt in alle Richtungen, während auch alle anderen Elemente der systemischen Unternehmensführung wieder auf sie zurückreflektieren. Je einfacher und klarer die Unternehmensidentität formuliert ist, umso stärker ist ihre Kraft. Sie

²⁴ Zehetner, K.: Controlling Immaterieller Werte, in: Der Controlling-Berater, Heft 8/2004, Freiburg i. Br.

²⁵ Vgl. Herbek, P.: Strategische Unternehmensführung, Wien, Frankfurt 2000, S. 39.

²⁶ Vgl. z. B. auch Probst, G. J. B.: Organisation, Strukturen, Lerninstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg, Lech 1993, S. 491 ff.

muss sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter leicht verständlich sein, sonst fehlt den Strategien, den Strukturen und den Entwicklungen die gemeinsame Basis und es besteht die große Gefahr, dass die strategischen Entscheidungen zu einer Zersplitterung der Unternehmenskräfte führen. Das Unternehmen präsentiert sich sowohl nach außen als auch nach innen konturlos und verschwommen.²⁷

Die Säulen zukunftsorientierter Unternehmensführung sind:

- ▷ Strategiemangement,
- ▷ Strukturmanagement,
- ▷ Kulturmanagement und
- ▷ Transformationsmanagement.

Das Zentrum dieser vier Elemente ist die Unternehmensidentität. Sie ist aber auch Zielsetzung und Motor für die Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens und weckt und fördert darüber hinaus die emotionale Bindung an das Unternehmen. Abbildung 5 zeigt im Überblick die wichtigsten Elemente der strategischen Unternehmensführung und deren Zusammenhänge aus dem Blickpunkt der ganzheitlich-systemischen Betrachtung.

Strategische Unternehmensführung unterlag insbesondere in den letzten Jahren einer dramatischen Veränderung und stellt höchste Ansprüche an das heutige Management. Die Komplexität der Unternehmensführung ist sprunghaft gestiegen. Neben fundierter Sachkenntnis, sozialen Fähigkeiten, emotionaler Kraft und Risikobereitschaft ist kontinuierliches systemisches Lernen unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung.

²⁷ Vgl. Probst, G. J. B.: Organisation, Strukturen, Lerninstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg/Lech 1993, S. 455.

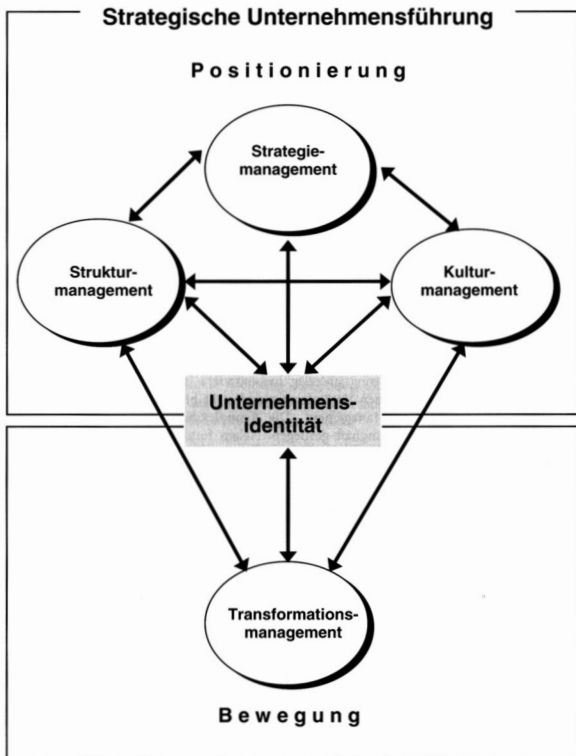


Abb. 5: Systemisches Modell der strategischen Unternehmensführung²⁸

²⁸ Vgl. Herbek, P.: Strategische Unternehmensführung, Wien, Frankfurt 2000, S. 41.

6.2 Komplexität und Transformation

Der systemische Ansatz der strategischen Unternehmensführung verwirft das monokausale Ursache-Wirkungs-Denken bzw. das Mittel-Ziel-Denken und tritt für eine Lenkung des Gesamtsystems unter Akzeptanz der Komplexität durch Vernetzung und der damit verbundenen Unvollständigkeit des Systemverständnisses ein. Damit muss auch akzeptiert werden, dass ein eindeutiges Steuern und Gestalten nicht möglich ist, sondern bloß Richtungen und Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Systemzustände vorausgesagt werden können.²⁹

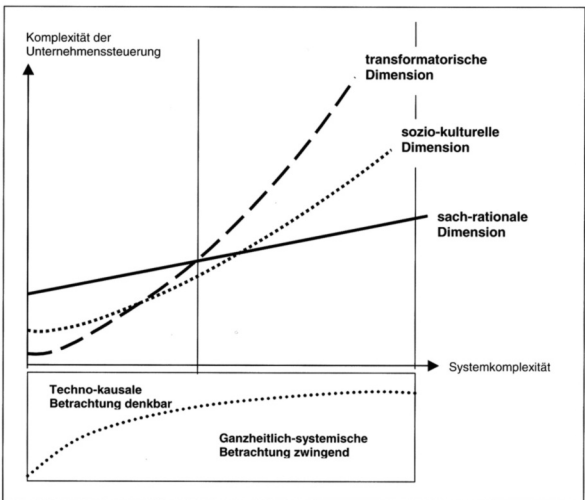


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Systemkomplexität und Komplexität der Unternehmenssteuerung

²⁹ Vgl. Eschenbach, R.; Kunesch, H. (Hrsg.): Strategische Konzepte, Stuttgart 1996, S. 17.

Komplexitäts-orientiertes Steuerungsmodell

Das dargestellte Modell der strategischen Unternehmensführung zeigt die Elemente und ihre Zusammenhänge auf, beantwortet aber noch nicht die Frage, inwieweit durch unterschiedliche Systemkomplexität die strategische Unternehmenssteuerung beeinflusst wird. Abbildung 6 formuliert einige Thesen über den Zusammenhang zwischen Systemkomplexität und der Komplexität der Unternehmensteuerung, bezogen auf die drei Dimensionen der strategischen Unternehmensführung. Darüber hinaus thematisiert die nachstehende Darstellung den Zusammenhang zwischen Systemkomplexität und paradigmatischer Betrachtung der Unternehmensführung – ganzheitlich-systemisch versus technokausal.

- ▷ **These 1:** Die **sach-rationale Dimension** der Unternehmenssteuerung nimmt entlang der zunehmenden Systemkomplexität **linear** zu. Es gibt keine exponentiellen Treiber. Die sach-rationalen Fragestellungen und die Themen sind unabhängig von der Unternehmensgröße qualitativ weitgehend die gleichen, nur die Quantität steigt. Die eigentliche Komplexität entsteht nicht auf der sach-rationalen Dimension.
- ▷ **These 2:** Die **sozio-kulturelle Dimension** ist bei geringer Systemkomplexität unterhalb der sach-rationalen Dimension positioniert. Geringe Anzahl der Mitarbeiter und geringe Anzahl der Geschäftspartner mit überschaubaren Verhaltensmustern sind die Begründungen dafür. Bei zunehmender Komplexität verläuft diese Dimension allerdings **exponentiell**, da die Anzahl der möglichen Verhaltensmuster mit Anzahl der Systemteilnehmer exponentiell steigt. Damit schneidet bei zunehmender Systemkomplexität die sozio-kulturelle Kurve die sach-rationale.
- ▷ **These 3:** Die **transformatorische Dimension** ist bei sehr geringer Systemkomplexität kaum gegeben und beginnt unter der sozio-kulturellen Dimension. In einem 3-Mitarbeiter-Unternehmen sind die Gestaltung und Steuerung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen wahrscheinlich weitgehend auf die sach-rationale Fragestellung reduziert. Die Anzahl der möglichen Systemzustände ist durch das Unternehmenszentrum überschaubar. Doch nehmen auch diese Systemzustände mit zunehmender Systemkomplexität **exponentiell** zu, sodass es, ähnlich der sozio-kulturellen Betrachtung, zu einem Schnittpunkt mit der sach-rationalen Dimension kommen muss. In Großunternehmen mit hoher Systemkomplexität liegt die zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung weit mehr in der Gestaltung und

Steuerung von Transformationsprozessen als in den beiden anderen Dimensionen, womit der Anstieg dieser Dimension stärker ist als die der sozio-kulturellen Dimension.

- ▷ **These 4:** Unter der Annahme der ersten drei Thesen ist bei geringer Systemkomplexität eine „techno-kausale Betrachtung der Unternehmensteuerung“ denkbar, wenn auch nicht zwingend notwendig. Solange die sach-rationale Dimension gegenüber den anderen beiden Dimensionen dominiert, reicht diese Form der Unternehmenssteuerung wohl aus. Jenseits dieses Schnittpunktes ist es zwingend erforderlich, eine ganzheitlich-systemische Betrachtung Platz greifen zu lassen. In sehr kleinen und einfachen Systemen benötigen wir die Selbstorganisationskräfte nicht. Das Unternehmenszentrum ist ausreichend, um die Steuerung vorzunehmen zu können, da es alle notwendigen Informationen besitzt und diese auch verarbeiten kann. Vielleicht ist in solchen Situationen der techno-kausale Zugang sogar der effizientere.

Unter der Voraussetzung der Richtigkeit dieser 4 Thesen unterscheidet sich strategische Unternehmensführung in Abhängigkeit von der Systemkomplexität radikal.

7 Literaturhinweise

- Aronson, E.: Sozialpsychologie. Menschliches Verhalten und gesellschaftlicher Einfluss, Heidelberg, Berlin 1994.
- Beer, S.: Platform for Change, London 1975.
- Capra, F.: Lebensnetz, München 1996.
- Eschenbach, R.; Kunesch, H. (Hrsg.): Strategische Konzepte, Stuttgart 1996.
- Gomez, P.; Müller-Stewens, G.: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, in: Gomez; Hahn; Müller-Stewens; Wunderer (Hrsg.), Wiesbaden 1995.
- Hayek, F. A. von: New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas, London, Chicago 1978.
- Hayek F. A. von: Freiburger Studien, Tübingen 1969.
- Herbek, P.: Strategische Unternehmensführung, Wien, Frankfurt 2000.
- Lilienfeld, R.: The Rise of Systems, New York 1978.

- Lueger, G.: Personalarbeit und Wahrnehmung, in: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung und Organisation, Wien 1996.
- Luhmann, N.: The Autopoiesis of Social Systems, Essays on Self-Reference, New York 1990.
- Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Aufl., Bern 2000.
- Probst, G. J. B.: Organisation, Strukturen, Lerninstrumente, Entwicklungsperspektiven, Landsberg/Lech 1993.
- Scheurer, S.: Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen, Berlin 1997.
- Schol, C.: Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech 1997.
- Zehetner, K.: Controlling Immaterieller Werte, in: Der Controlling-Berater, Heft 8/2004, Freiburg i. Br.