

**«Man braucht die Erfahrung des Älterwerdens, um überleben zu können». Trifft diese Aussage der Schauspielerin Corinna Harfouch auch auf Kulturen und Zivilisationen zu? Das wird sich zeigen. Bis dahin wäre schon viel gewonnen, wenn Manager ihre persönliche Erfahrung des Älterwerdens mit dem Lebenszyklus ihrer Organisation in Verbindung bringen und ihren Entscheidungen das nachhaltige 3-Generationenprinzip zu Grunde legen würden.**

# Torsten Meiffert

## Wie entscheiden?

# Manager im Dilemma der Globalisierung

## Orientierungswissen als strategische Kernkompetenz

**D**ie Messlatte des strategischen Managements ist der geplante Erfolg – ungeplant irritiert er Unternehmen eher. Daher wird viel dafür getan, die zukünftige Entwicklung einer Organisation kontrollierbar zu machen. So gesehen geht es im Management darum, zu wissen wo es langgeht: *«to know in order to predict and to predict in order to control»* (Comté).

Doch die Komplexität und die schwer vorhersagbaren Veränderungen in der globalisierten Welt machen die ohnehin schwierige Aufgabe strategischer Planung nicht leichter. Erfolg versprechende Strategien setzen daher heute weniger auf exakte Vorhersagen, langfristige Planungen und enge Kontrolle, sondern auf die Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Sie legen Unternehmen möglichst

nicht auf eine Option fest, versuchen aber dennoch Aufmerksamkeit, Energien, Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln. Strategieentwicklung wird damit zu einem Prozess des Ausbalancierens von Fokussierung und Flexibilität. Um diesen Prozess steuern zu können, benötigen Führungskräfte Leistungswissen und Orientierungswissen.

### **Zwei Formen des Wissens**

Leistungswissen zielt auf Entscheidungen und Ergebnisse. Als Spezialistenwissen konzentriert es sich jeweils auf einen Kontext wie z.B. Produktion, Marketing oder Vertrieb. Leistungswissen berücksichtigt zwar auch kontextübergreifende Einflussfaktoren – so beim Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette – es fokussiert jedoch eindeutig benennbare

Ziele: Kostensenkung in der Produktion, Erhöhung der Innovationsrate, profitable Produktneueinführungen usw. Auf Grund dieser pragmatischen Ziel- und Handlungsorientierung gelten Leistungswissen und analytische Fähigkeiten, gepaart mit Entscheidungsfreude zu Recht als wichtige Managementkompetenzen.

Orientierungswissen dagegen beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen, den unterschiedlichen Erwartungen und Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens wie Markt, Kunden, Politik, Kapitalgeber, Arbeitnehmer, technologische Entwicklung usw. Damit zielt es auf das Verstehen von übergreifenden und möglicherweise widersprüchlichen Kontexten. Der Reflexionsrahmen des Orientierungswissens sollte allerdings weiter gefasst werden als bisher üblich. Zwar werden Manager nicht fürs Reflektieren gesellschaftlicher Zusammenhänge in den Irrungen und Wirrungen einer globalisierten Welt bezahlt, sondern für die erfolgreiche strategische Führung von Unternehmen. Doch dafür müssen sie sich auf jene Irrungen und Wirrungen stärker einlassen als bisher. Entziehen können sie sich ihnen sowieso nicht: Denn wie fast alle – gewissermaßen zwangsweise – informierten Zeitgenossen verfügen auch Manager über einen erheblichen Fundus an Informationen und Wissen über die globalen Probleme der Gegenwart – allerdings auch über die Ratlosigkeit sie zu lösen. Daher ist es nur allzu verständlich, wenn sie sich auf die Spielregeln des Kontextes, in dem sie agieren, beschränken und diese Reduktion von Komplexität mit dem Erhalt ihrer Entscheidungsfähigkeit begründen. Die vertrackte Folge dieses Handelns ist jedoch nicht zuletzt die weitere Verschärfung der bestehenden Problemfelder und damit auch der Wettbewerbssituation, in der Manager erfolgreich agieren müssen. Orientierungswissen konzentriert sich auf die ausgeblendeten Nebenfolgen und Rückkopplungsmechanismen des Marktgeschehens. Damit rücken ökologische, gesellschaftliche, kulturelle und globale/historische Zusammenhänge sowie deren

Wechselwirkungen mit den Managemententscheidungen einer Organisation in den Blick: Wie wirkt sich die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten in Billiglohnländer auf die Arbeitslosigkeit in Westeuropa aus? Welche Folgen hat die Arbeitsverdichtung und Erhöhung der Leistungsanforderungen bei den 25- bis 40-jährigen auf die demographische Entwicklung? Was trägt eine Investition in China zur Erhöhung der CO2-Emission und zum Klimawandel bei? Jeder Manager könnte diese Auflistung sicherlich beliebig ergänzen und erweitern. Wissen über die immer deutlicher vor Augen tretenden Zusammenhänge der Globalisierung ist genügend vorhanden.

### Das Dilemma der Manager

Manager befinden sich somit dauerhaft in dem Dilemma einer zu ausführlichen Beschäftigung mit den komplexen globalen Zusammenhängen und einer zu kurzfristigen Ziel- und Erfolgsorientierung: Orientieren sich ihre unternehmerischen Entscheidungen eher an den Aspekten nachhaltigen und ethischen Wirtschaftens wird das Management womöglich durch akute Wettbewerbsnachteile bestraft oder durch Skrupelwahn schlicht handlungsunfähig. Wer die globalen Zusammenhänge dagegen möglichst ausblendet und sich nur von den kurzfristigen Erwartungen der Kapitalanleger und den Spielregeln des Marktes leiten lässt, betreibt «Management by Cocooning» im Kontext einer auf Quartalskennzahlen konzentrierten Zielorientierung und es regen sich unterschwellig die Bedenken, die langfristige Entwicklung des Unternehmens aufs Spiel zu setzen und zur weiteren Verschärfung der schwierigen Rahmenbedingungen mit beizutragen.

Das Dilemma für Manager (und übrigens auch für Politiker) besteht somit darin, dass die aufmerksame Beschäftigung mit den Problemen der Globalisierung vorerst zu keinem «rationalen Konzept für Änderungen kommt» oder gar «jede Hoffnung nimmt, dass sie gelöst werden könnten» (Luhmann).



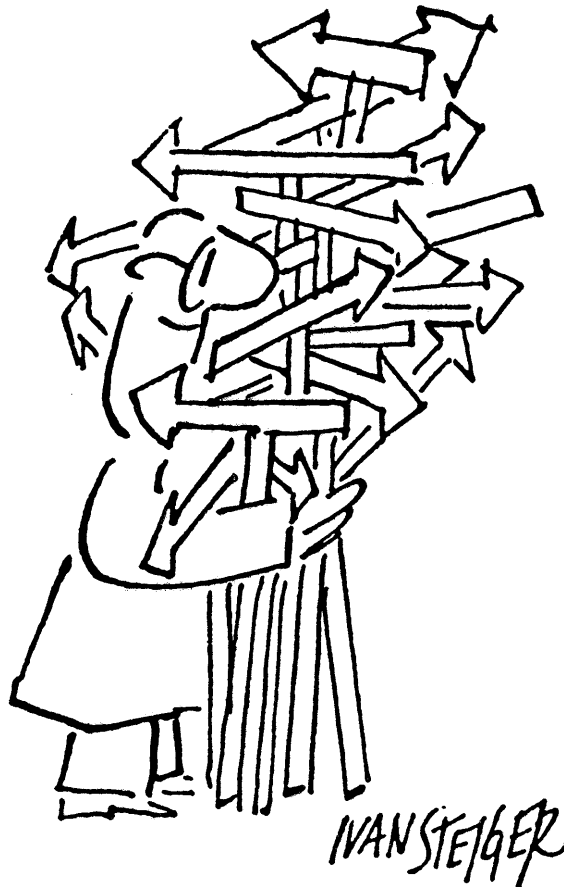
**DR. TORSTEN MEIFFERT,**  
selbstständiger Berater, Trainer  
und Coach  
Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung,  
Philosophisches Coaching,  
Reflexionszeit für Manager, Coaching  
für Managementteams

TMEB  
Feldblumenweg 1c  
D-22395 Hamburg  
Fon +49-40-41498010  
Fax +49-40-41498011  
E-Mail: Meiffert@tmeb.de

In dieser Situation ist eine gelungene Mischung von Leistungs- und Orientierungswissen, von «*action and reflection*» (Mintzberg) gefordert, eine intelligente und bewusste Reduktion von Komplexität, die weiß, was ausgeblendet wird, warum es ausgeblendet wird und die den ausgeblendeten Themen in Abständen ihre Aufmerksamkeit widmet.

Die Horizonte strategischer Reflexion sind in der globalisierten Wirtschaft bisher meist nur räumlich erweitert worden. Was fehlt, ist die deutliche Erweiterung des Zeithorizonts. Und die fällt schwer, weil mit dem Widerspruch zwischen kurzfristiger Erfolgsorientierung und weitsichtiger Nachhaltigkeit kreativ umgegangen werden muss. Es gilt «zwei widersprüchliche Ideen im Kopf zu haben und trotzdem funktionsfähig zu bleiben» (F. Scott Fitzgerald).

Um diese Funktionsfähigkeit zu erhalten, sollte sich die strategische Reflexion nach wie vor auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren, dabei aber gleichzeitig die scheinbar nicht veränderbaren Rahmenbedingungen im Blick behalten. Dazu braucht es nicht Experten in Sachen Globalisierung, Ökologie, Demographie oder Geschichte. Um Orientierungswissen zu nutzen, reicht es für den Anfang aus, das eigene Unternehmen und das eigene Tun nach dem 3-Generationen-Prinzip in den Blick zu nehmen.



**Strategieentwicklung wird zu einem Prozess des Ausbalancierens von Fokussierung und Flexibilität.**

### Das 3-Generationen-Prinzip

In erfolgreichen familiengeführten Unternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, die Perspektiven der Großeltern, der Eltern und der Kinder im Blick zu haben, wenn es um die Geschicke des Unternehmens geht. Doch auch für andere Unternehmen kann es sich lohnen, den Zeitraum ihrer Reflexion auf ca. 150 Jahren zu erweitern. Bezogen auf die Vergangenheit kommen dadurch die Auswirkungen der Vorgängerentscheidungen auf die gegenwärtige Unternehmenssituation in den Blick. Es gilt, den Weg nachzuvollziehen, den das Unternehmen eingeschlagen hat: Welche Gründe hatte das damalige Management für seine Entscheidungen;

auf welchen heute möglicherweise belächelten Grundannahmen haben diese Entscheidungen beruht, und wie haben sie die heutigen Rahmenbedingungen mitgeprägt. Bei diesem Blick zurück geht es nicht um eine beschauliche Betrachtung der Unternehmenshistorie, sondern um eine Tiefenanalyse der Organisation und der nachhaltigen Veränderungen in ihrem Umfeld.

Auf die Zukunft bezogen richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Fakten, die heutige Entscheidungen möglicherweise für die Nachfolger schaffen werden und darauf, wie diese deren Flexibilität und Wahlmöglichkeiten erhöhen oder verringern werden. Damit kommen beispiels-

weise Themen wie die strategische Reichweite von Rohstoffen, die nachhaltige Attraktivität von Produktangeboten oder die langfristigen Auswirkungen von Investitionsentscheidungen in den Blick.

Über die Beschäftigung mit den Entscheidungen und den Grundannahmen früherer Generationen sowie den möglichen Auswirkungen auf folgende Generationen kommen schließlich die eigenen Grundannahmen in den Blick. Darin liegt der größte Nutzen des Orientierungswissens. Denn unhinterfragt treiben Grundannahmen das Handeln in Routinen und Gewohnheiten, die in ihrer Starrheit flexibles Agieren unter sich ändernden Rahmenbedingungen gefährlich erschweren. In Gestalt von «*group think*» oder «*commitment escalation*» kann dies dazu führen, dass gemeinsam mögliche Alternativen ausgeblendet werden, nur um am einmal eingeschlagenen Weg festzuhalten. Im schlimmsten Fall laufen Organisationen dann in ihr Unglück hinein und erst die Kinder oder Enkel werden sich fragen, warum die Vorgänger nicht haben kommen sehen, was den Nachfolgern als Fehlentwicklung so deutlich vor Augen steht.

Zweifellos ist es nicht einfach die eigenen Grundannahmen «in Echtzeit» zu hinterfragen und vorübergehend außer Kraft zu setzen. Denn wir ziehen uns gewissermaßen selbst den Boden weg, auf dem wir halbwegs sicher zu stehen meinen. Und warum sollten wir das tun, wenn der Boden noch tragfähig ist, wir noch einen Fuß vor den anderen setzen können und sogar noch einigermaßen vorankommen? Dieser Abneigung liegt auch eine physiologische Beschränkung zu Grunde: wir reagieren schneller auf unmittelbare Reize als auf zeitlich oder räumlich weit entfernte Geschehnisse, die uns irgendwann und irgendwie beeinflussen werden. Welche Rolle Grundannah-

men in diesem Zusammenhang spielen, macht ein Blick in die Frühzeit des Managements deutlich.

### Angewandtes Orientierungswissen

Den Führungskräften vor mehr als 100 Jahren wäre es vermutlich vollkommen abwegig erschienen, die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Die Grundannahme, die es ihnen schwer machte, diese Handlungsoption überhaupt zu sehen, lässt sich am besten mit einem Zitat von Henry Ford wiedergeben: «*What I want is a good pair of hands, unfortunately I must take them with a person attached!*»

Genauso abwegig wie der ersten Manager-Generation Kompetenzentwicklung erschien, erscheint uns heutigen die Forderung danach, Orientierungswissen zur Strategieentwicklung zu nutzen. Die gängige Grundannahme, die das verhindert, sieht Orientierungswissen nur als einen zwar «schönen», aber pragmatisch nicht nutzbaren Bestandteil von Bildung und Kultur an.

Möglicherweise wird unseren Enkeln diese Haltung aber genauso abwegig erscheinen, wie uns die Haltung von Henry Ford und seinen Zeitgenossen.

Angewandtes Orientierungswissen wird zweifellos zur strategischen Kernkompetenz werden, wenn Organisationen in den Rahmenbedingungen, die sie selbst mit schaffen, langfristig überleben wollen.

Hier also liegt der Nutzen des Orientierungswissens: während Leistungswissen auf schnelle Entscheidungen zielt, aber deren Grundlagen nicht permanent reflektieren kann, beschäftigt sich Orientierungswissen mit diesen Grundlagen, hinterfragt sie, überprüft sie auf ihre langfristige Tragfähigkeit und schafft so die Voraussetzung für ein Denken und schließ-

**Orientierungswissen wird zur strategischen Kernkompetenz werden, wenn Organisationen in den Rahmenbedingungen, die sie selbst mit schaffen, langfristig überleben wollen.**

lich auch für ein Handeln außerhalb der Box eingeübter Routinen.

Für die Aus- und Weiterbildung von Managern heißt das, den Inhalt von MBA-Studiengängen und General Management-Programmen drastisch zu erweitern – ganz im Sinne des Appells von Henry Mintzberg, der in seinem Buch «*Managers not MBA's*» fordert, dass Manager neben den Kompetenzen des Leistungswissens auch ihre «*reflective*», «*worldly*» und «*collaborative mindsets*» entwickeln sollten.

Impulse aus Philosophie, Geschichte und Soziologie müssten allemal auf der Tagesordnung stehen, um den Eigenarten der Rationalität, den Fallen des Fortschritts und den rückkoppelnden Beziehungen zwischen Organisationen und Umwelt auf die Spur zu kommen.

Wem das zu weit gefasst ist, der verhält sich wie der Kapitän eines Tankers, der mit der Begründung, die Navigation seines Schiffes sei ein zu komplexes Unterfangen, sich darauf beschränkt, ein Gummibötchen in der Badewanne seiner Bordkabine zu steuern. ]