

Managementmodell für dynamische Märkte

»Neuer Wein, in alten Schläuchen.«

Welcher Weinkenner hat vor zwei Dekaden gedacht,
dass Südafrika und Australien heute exzellente Weine liefern
und die Dynamik in traditionellen Weinmärkten steigern würden?

Tural on Management ist die Landkarte unserer theoretischen Denkhaltung für die eigene Beratungspraxis. Ein Beratungsunternehmen jenseits vom Mittelmaß hat ein konsistentes theoretisches Rückgrat zu haben.



Die fünf Begriffskategorien im Managementmodell für dynamische Märkte - Tural on Management sind

■ Unternehmensumwelten

- Natur
- Gesellschaft
- Wirtschaft
- Markt

■ **Stakeholder** Kommunikationsadressen in Unternehmensumwelten und innerhalb des Unternehmens

■ Koheränzkkräfte

- Strategie
- Strukturen
- Kultur

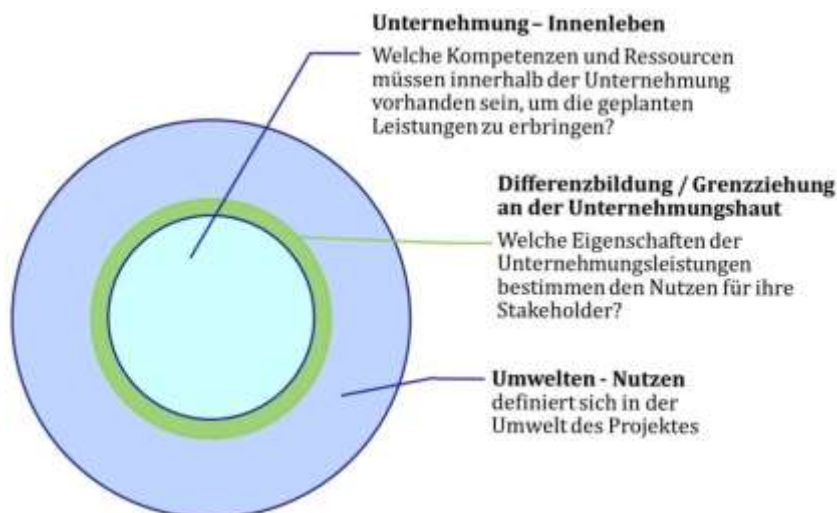
■ Autodynamik

■ Unternehmensprozesse

- Geschäftsprozesse
- Managementprozesse
- Unterstützungsprozesse

Wir befinden uns in einer Epoche, in der sich die Unternehmensumwelten Markt - Wirtschaft - Gesellschaft transformieren. Das Geschäftsweltbild aus bewährten Strategien, stabilen Organisationen, klaren Gesetzmäßigkeiten und verprobtem Wissen verändert sich durch die Dynamik globaler Märkte rapide.

Alle Unternehmungen – ob international, regional, privat oder institutionell - sind von dieser Entwicklung betroffen.



Dank der Dynamik der globalen Märkte steigt auch die Anzahl unternehmerischer Chancen. Zur Erschließung neuer Chancen reicht unser gewohntes Denken und Handeln nicht aus. Managementmodelle mit den modernen Zeiten passenden Denk- und Handlungsweisen sind erforderlich. Gängige Begriffe der Management Terminologie müssen anders als bis jetzt definiert, beschrieben und vor allem in der Praxis gelebt werden.

Die unternehmerischen Chancen in Bezug auf unsere Performance Management Consulting und Seminar Services zu erkennen und sie für den unternehmerischen Erfolg unserer Klienten nutzbar

zu machen, ist unser Anspruch. Das Managementmodell für dynamische Märkte - Tural on Management haben wir entwickelt, um diesem Anspruch zu genügen.

Die Frage, was und wie die Akteure "Stakeholder" in den Unternehmensumwelten mit ihren Entscheidungen, ihren Handlungen, ihrem Verhalten, ihren Werten zur Dynamiksteigerung der Märkte beitragen und wie unsere Klienten die Dynamik in Gebrauch nehmen können, bildet einen besonderen Schwerpunkt unserer Aktivitäten. Auf die Versicherungsunternehmen wirken die Entscheidungen des Gesetzgebers in der Umwelt Gesellschaft genauso dynamisch aus, wie die Deregulierung der Energiemärkte auf die Energieversorger. Kaum ist eine Handlung in einer der Umwelten vollzogen, gewinnt die Eigendynamik der betroffenen Unternehmen eine andere Qualität.

Dafür ist das Erkennen von komplexen Zusammenhängen in dynamischen Unternehmensumwelten überlebenswichtig.

Managementmodelle der klassischen Beratung sehen Unternehmen und ihre Prozesse, ihre Projekte als eine handlungsbezogen zusammengehörende Ansammlung von Dingen mit Beziehungen untereinander. Sie basieren auf der Maschinenmetaphorik. Demnach bestimmen die Handlungen der verschiedenen Akteure die Entstehung sozialer Strukturen wie Prozessorganisationen, Projekte und Ordnung. Handlung ist die grundlegende Operation, die Strukturen im Prozess oder Projekt konstituiert. Die Emergenz der Strukturen in sozialen Systemen erklären die herkömmlichen Managementmodelle durch die Motive, die den Handlungen zugrunde liegen.

Die Übertragung der Maschinenmetaphorik auf soziale Systeme durch Taylor und andere Managementgurus ermöglichte im Industriezeitalter beachtliche Produktivitätssteigerungen. In modernen Zeiten der dynamischen Umwelten sind die Ansätze von Taylor und Co. kontraproduktiv.

Im Managementmodell für dynamische Märkte - Tural on Management lagern wir die Handlung der Kommunikation nach. Kommunikation statt Handlung ist unser Ausgangspunkt. Die Kommunikation ist das Basiselement der sozialen Systeme.

Die Kommunikation nimmt sowohl die Zuschreibung von Ursache und Wirkung von Handlungen und Operationen als auch die daraus resultierenden Konsequenzen für das Erleben und Verhalten von Menschen vor. Die Kommunikation flaggt Handlungen permanent aus.

Eine Landkarte ist kein Land

Um gemeinsam mit unseren Klienten das neue Land zu erschließen, verfahren wir nach dem Motto

"Triff Unterscheidungen und bilde anschließend eine Einheit aus den Unterschiedenen!"

Die Leitunterscheidung ist nach Tural on Management - Managementmodell für dynamische Märkte die Innen-außen-Unterscheidung zwischen einem System (Unternehmen, Prozess, Projekt) und seinen Umwelten. Aus dem System selbst und seinen Umwelten besteht die Welt *dieses* sozialen Systems.

Zum Beispiel besteht die Projektwelt aus dem Projekt selbst und seinen Umwelten: Ohne Umwelten kein Projekt, ohne Projekt keine Umwelten. Wer diese Verfahrensweise verinnerlicht hat, weiß, welche Bedeutung die Stakeholder eines Projektes haben und verabschiedet sich von den naiven Stakeholder Beschreibungen.

Nachhaltigkeit in dynamischen Unternehmensumwelten

Alle reden von Nachhaltigkeit. Wir nicht!

Unter Nachhaltigkeit in dynamischen Märkten verstehen wir, dass Unternehmen sowie andere soziale Systeme einerseits die Korrekturmöglichkeiten offenhalten, andererseits die erforderlichen

Effekte sicherstellen und beibehalten müssen. Die nicht vorhersehbaren Veränderungen in den Unternehmensumwelten verursachen die Veränderungsnotwendigkeit des Unternehmens. Zum Reagieren auf die jeweilige Veränderungsnotwendigkeit besteht dabei mehr als nur eine Möglichkeit. Die Möglichkeit, welche aus einer Gruppe von kontingenten Optionen selektiert wird, muss mit der jeweiligen Umwelt kompatibel sein.

Die Herausforderung in dynamischen Märkten liegt im Bereich der Erwartungsstrukturen, im Offenhalten von Korrekturmöglichkeiten.

Unternehmensumwelten

■ Natur

Noch bis vor paar Jahren wurden wir nicht selten mit Birkenstock-Sandalen identifiziert, wenn wir die Unternehmensumwelt Natur erwähnten. Diese Zeiten sind endgültig vorbei. Dass die Umwelt Natur auf das Prozessnetzwerk der Unternehmen sichtbar auswirkt, wird heute nicht mehr bestritten.

Beispiele sind die Elektromotoren in der Automobilindustrie oder der Aufstieg der Solarunternehmen.

Die Natur ist für das soziale System Gesellschaft Voraussetzung.

■ Gesellschaft

Die Gesellschaft ist das komplexeste, dauerhafteste und umfassendste soziale System, das alle Kommunikationen einschließt. Innerhalb der modernen Gesellschaft haben sich eigenständige Subsysteme wie Wirtschaft, politisches System, Rechtssystem als Funktionssysteme ausdifferenziert. Diese Subsysteme fungieren füreinander als Umwelten.

Es gibt keine Kommunikation außerhalb der Gesellschaft.

Die Änderungen in der Natur wirken unmittelbar auf die Gesellschaft.



■ Wirtschaft

Durch den sich wertmäßig entsprechenden Tausch der Waren im unternehmerischen Kontext entsteht ein soziales System: die Umwelt Wirtschaft.

Das Kommunikationsmedium für die Wirtschaft ist das Geld.

Das Basiselement der Wirtschaft als Kommunikationssystem ist die Zahlung. Autodynamik der Wirtschaft kommt durch die Unterscheidung Zahlung | Nicht-Zahlung zustande.

■ Markt

Märkte sind Subsysteme des sozialen Systems Wirtschaft. Die Umwelt Markt ist die unmittelbare Umgebung eines Unternehmens.

Beispiel: Automobilmarkt für die Beteiligten der automobilen Wertschöpfungsnetzwerke wie Automobilhersteller wie Kunden, Lieferanten aller Tiers, Hersteller.

Stakeholder

Stakeholder haben Ansprüche, Bedürfnisse, Interessen.

Stakeholder nur mit Interessengruppe oder Anspruchsgruppe zu übersetzen, beschränkt die Sicht. Wir verwenden den Begriff ohne Übersetzung.

Wer von Ihnen hat vor einigen Jahren den Anspruch, gar das Interesse gehabt, im Sommer mit Nordic Walking Stöcken durch die Gegend zu marschieren?

Seit wann haben Sie einen Anspruch auf die mittlerweile mehr als 100.000 Anwendungen aus Apps für Handys? Gehörten Sie schon immer zu der Gruppe der Interessenten, die sehnsüchtig auf die eine Applikation gewartet haben, die Sie zu öffentlichen Toiletten navigiert?

Anspruch beschreibt das Recht eines einzelnen von einem anderen ein Tun, z.B. die Zahlung eines Geldbetrags, die Abgabe einer Erklärung oder die Übergabe einer Sache, oder Unterlassen, beispielsweise das Unterlassen von unzumutbarem Lärm, zu verlangen.

Bedürfnisse stellen die Vorstufe des Bedarfs dar. Sie sind das Verlangen, einen Mangel zu beseitigen. Aus einem Bedürfnis wird dann ein Bedarf, wenn dem Bedürfnis eine adäquate Kaufkraft zur Seite steht. Der Bedarf wird zur Nachfrage, wenn eine vorhandene Kaufkraft am Markt durch eine Kaufabsicht tatsächlich geltend gemacht wird. Die Bedürfnisse von »Stakeholdern« sind subjektiv empfundene Bedarfe. Nur wenn Sie schon einmal plátano (Kochbanane) gegessen haben, können Sie Appetit auf sie haben.

Interesse beschreibt ein Ziel oder einen Vorteil, den sich eine Person oder Personengruppe aus einer Sache verspricht oder erhofft. So verfolgen Interessengruppen »Stakeholder« eigene Ziele wirtschaftlicher Art. Ihre Interessen sind objektive Notwendigkeiten. Ein Händler, der mit plátano Geschäfte macht, hat Interesse sie gewinnbringend zu verkaufen.

Der geniale Steve Jobs (er hat Interesse am Gewinn!) weiß eben -wie kaum ein anderer- die Bedürfnisse von Menschen in Bedarf zu verwandeln. Heute gibt es nicht nur den Bedarf an den Apps, sondern auch die Nachfrage danach.

Welche Stakeholder haben Ansprüche? Sind sie Bedürfnisse oder Interessen?

Es gibt Stakeholder, die sich managen lassen, d.h. führen oder steuern lassen und Stakeholder, die sich nicht managen lassen.

Der Umgang mit den Stakeholdern orientiert sich am Kreislauf:

- Stakeholder identifizieren
- Stakeholder zuordnen - Bedürfnisse? Interessen? Ansprüche?
- Hypothesen bilden (Unsere Techniken dafür: Laternen Interviews und Laternen Workshops)
- Stakeholder beobachten inkl. Managen der managebaren Stakeholder

Wortklauberei:

→ Nehmen Sie noch wahr, oder beobachten Sie schon?

Beobachten ist die Einheit von Unterscheiden und Bezeichnen.

Wahrnehmen ist das Feststellen einer Differenz ohne sie zu verarbeiten. Sonst wäre es Beobachten.

Wahrnehmung verläuft ohne Zeitdifferenz im Einklang mit der Welt, Beobachtung hingegen zeitversetzt (später).

Wir Menschen nehmen die Differenz nicht nur wahr, bezeichnen sie auch. Zur Bezeichnung benötigen wir jedoch präzise Beschreibung von kontextbezogenen Begriffen. Sonst verwischt sich das Bild.

Stakeholder stehen uns zur grenzziehenden Differenzbildung zur Seite. Sie sind die Kommunikationsadressen in den externen und internen Unternehmensumwelten.

Unternehmensprozesse

» Man bezahlt den Preis.

Und bekommt den Wert. «

Meint Warren Buffett.

Der Preis ist die konkrete Form des Wertes.

Den Begriff Prozess definieren im Tural on Management nach betriebswirtschaftlichen Aspekten: Alle Aktivitäten in einem Unternehmen werden in Arbeitsprozessen erbracht, für die das Unternehmen Geld investiert und erwartet, den Kunden seine Marktleistungen gewinnbringend zu verkaufen. Das Unternehmen verbraucht knappe Ressourcen, um Wert zu schöpfen.

Es gibt drei Kategorien der Unternehmensprozesse:

■ Geschäftsprozesse

- Leistungserstellungsprozesse (wertschöpfend)

- Wertverbrauchende, für Wertschöpfung notwendige Geschäftsprozesse wie

- Design
- Entwicklung
- Innovation
- Vertrieb
- Marketing
- Service

■ Managementprozesse

■ Unterstützungsprozesse

Alle Prozesse sind Service Erbringer für die wertschöpfenden Leistungserstellungsprozesse.

Aktivitäten in einem Unternehmen werden in Prozessen erbracht, die sich durch sichtbare oder unsichtbare Muster charakterisieren lassen.

Ein Prozess bildet sich durch die zeitbezogene Vernetzung von Operationen, die auf einen gemeinsamen Arbeitsinhalt beziehen.

■ **Triviale Prozesse** können wie eine Maschine gestaltet werden, damit die richtigen Eingangsgrößen die geplanten Ausgangsgrößen liefern. Die Funktion von trivialen Prozessen ist vorgesehene Ursache mit vorgesehenen Wirkungen zu verknüpfen. Die Kommunikation im Prozess kann durch Workflow Management Tools weitestgehend standardisiert werden. Die vollautomatischen Montageanlagen sind beste Beispiele für triviale Prozesse. Diese Prozesse sind zwar kompliziert, haben aber alle Wirkungen eine kausale Ursache.

Es gibt jedoch eine andere Form der Prozesse, die nicht als ein geschlossenes Ganzes betrachtet

werden können.

■ In diesen **nichttrivialen Prozessen** kann das menschliche Tun (und Lassen) nur bis zu einem gewissen Grad automatisiert bzw. standardisiert werden. Für den Prozesserfolg müssen die Prozessbeteiligten einmalige (d.h. nicht repetitive) Entscheidungen treffen können. Dafür müssen wir das Basiselement Kommunikation gänzlich anders als bisher auffassen und beschreiben. Durch die Vernetzung von Operationen reproduziert sich das soziale System laufend selbst. Die Prozessorganisation ist ihren Umwelten gegenüber strukturell offen und gleichzeitig operational geschlossen.

Die Prozessorganisation führt permanent eine Selbstreferenz | Fremdreferenz Differenzierung durch und kopiert die Informationsdifferenz in die Organisation hinein. Nichttriviale Prozesse als soziale Systeme sind komplex. Prozessform und Prozessinhalt sind untrennbar verbunden.

Die meisten herkömmlichen Ansätze zur Prozessgestaltung, Prozessmodellierung, Prozessoptimierung fokussieren lediglich auf die Trivialisierung der Prozesse. In dynamischen Umwelten sind sie nicht brauchbar.



Kohärenzkräfte

Um Ergebnisse zu erzielen, laufen die Arbeitsprozesse in Unternehmen nicht beliebig, sondern in geordneten Handlungen ab. Die Handlungsmuster sind dabei sichtbar und unsichtbar.

Kohärenzkräfte sind übergreifende und strukturierende Kräfte, die den Unternehmensalltag kohärent formieren. Sie sind der Kitt, der zusammenhält.

Diese Kräfte sind

- Strategie
- Strukturen
- Kultur

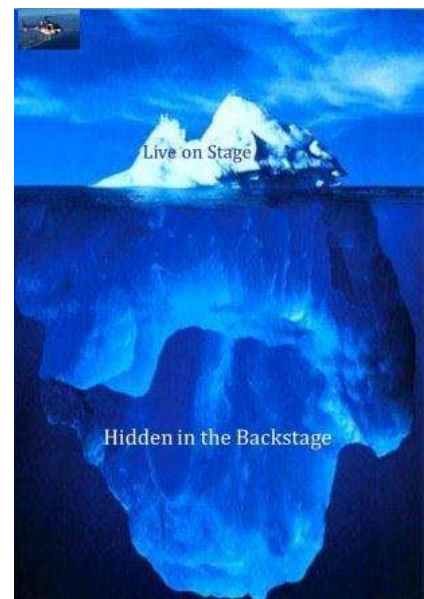
Sie stehen immer in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Diese Wechselbeziehung können wir mit einem Mobile vergleichen: Kommt eine der Kräfte in Bewegung, schwingen die anderen zwei mit.

So führt die Optimierung der Prozessabläufe, ohne die Strategie und Kultur mit einzubeziehen, zu keinem nachhaltigen Ergebnis und in nicht wenigen Projekten zur Enttäuschung.

Die drei Begriffe sind nicht neu. Wir definieren sie nach unserer theoretischen Denkhaltung.

■ **Strukturen** - die herkömmlichen Ansätze behandeln die Aufbau- und Ablaufstrukturen der Matrix Organisation zu gestalten. Wir stellen die Autodynamik einer Matrix Organisation in den Mittelpunkt. Durch diese Perspektive gehen wir die Aufbau- und Ablaufstrukturen an.

■ **Kultur** - Die Kultur entwickelt sich selbst. Ohne den unsichtbaren Faden zwischen Frontstage und Backstage zu entdecken, kann die Kultur nicht einmal beschrieben werden. Die herkömmlichen personenzentrierten Change Management Ansätze sind für wirtschaftliche Erfolge in modernen Unternehmensumwelten nicht brauchbar.



Autodynamik

Schön haben sie das wichtigste Merkmal von Unternehmen beschrieben, die alten Griechen:

autós : selbst, poiein : erschaffen

Autopoiesis bezeichnet die Reproduktion von Elementen eines Systems durch das System selbst. Unternehmen sind autopoietische Systeme.

Die Umwelten eines Unternehmens können weder seine Elemente konstituieren noch seine Operationsweise direkt verändern.

Als autopoietische Systeme sind Unternehmen operativ geschlossen. Ihre Umwelten spüren sie am Dynamikgefälle. Da sind Druckpunkte und Stellen zu suchen, auf die ein Unternehmen sensibel reagiert. (Dasselbe gilt es übrigens auch für einen Prozess.)

Ist die Umweltdynamik größer als die Eigendynamik hat das Unternehmen ein Problem. Es spürt den Druck der nächsten Umwelt, den vom Markt. Hier ist der Druckpunkt, den (Prozess-)Manager zu identifizieren haben. Hier schließt sich das Unternehmen an seine Umwelt an.

Ist die Eigendynamik größer als Umweltdynamik könnte das Unternehmen Marktvorteile aber auch Probleme haben:

- Überrascht das Unternehmen seine Mitbewerber mit außergewöhnlichen Ideen, Produkten, Services, so ist es erfolgreich.
- Wird im Unternehmen aufgrund des kreativen Potenzials sehr viel nice to have gemacht, ohne dass man auf dem Markt dafür Abnehmer findet, dann hat es ein Problem.

Hier schärft Ross Ashby unsere Sichtweise:

Nur Unternehmen, die über mindestens so viel Eigendynamik wie die Dynamik ihrer Umwelt verfügen, können erfolgreich sein. Unternehmen reagieren permanent auf Veränderungen in ihren Umwelten, allen voran in ihrer Umwelt Markt. Sie versuchen, die Dynamikdifferenz für sich selbst in Gebrauch zu nehmen. Dadurch sind sie ständig im Werden, ständig in Re-Konstruktion. Sie spüren die Druckpunkte und schrauben an den Stellhebeln, um die Eigendynamik auf das Niveau der Umweltdynamik anzuheben.

Der flotte Fahrer auf der Autobahn ist bei weitem nicht dynamisch. Erst wenn er auf der Landstraße auf Traktorfahrer, die nach einer scharfen Kurve -von einer Seitengasse kommend- plötzlich auftauchen könnten, aufpassen muss, steigt seine Dynamik.

Dieses permanente Reagieren auf die Umweltdynamiken führt im unternehmerischen Kontext zum laufenden organisationalen Wandel: **Autodynamik**.