

# Whitepaper über Management-Kybernetik

## Was ist Kybernetik?

Kybernetik ist nicht neu, auch der Begriff nicht. Erste Erwähnung findet „Kybernetik“ bei Homer (κυβερνήτης = Steuermann) schon im 7. Jahrhundert vor Christus, dann auch bei Platon (κυβερνητικός = steuermännisch) im 4. Jahrhundert vor Christus. Damals wurde der Begriff allerdings noch im Sinne eines steuernden, lenkenden Eingriffs verwendet. Das war noch nicht *das* Verständnis einer *Regelung* und eben *keiner* Steuerung, das wir heute von Kybernetik haben.

Die Idee der Kybernetik im Sinne einer Regelung wurde erst 1834, also 2.200 Jahre nach Platon, von dem Physiker André-Marie Ampère auf technischem Gebiet beschrieben (cybernétique). Das liegt nicht einmal 200 Jahre zurück.

1867 lieferte James-Clark Maxwell mit „On Governors“ einen bedeutenden Artikel über Regelungstheorie, insbesondere über Rückkopplungsmechanismen am Beispiel eines Fliehkraftreglers.

Erst im 20. Jahrhundert wurde die Kybernetik als wissenschaftliche Querschnittsdisziplin systematisch entwickelt. Norbert Wiener führte in den 1940er Jahren den Begriff der Kybernetik für „die Wissenschaft der Steuerung und Regelung von Maschinen, lebenden Organismen und sozialen Organisationen“ ein. Das war ein großer Schritt vorwärts.

## Wie kann Kybernetik auf das Management von Organisationen übertragen werden?

Es gibt viele hervorragende und engagierte Fachleute. Aber in den Fachbereichen selbst ist mittlerweile das wesentliche Potenzial gehoben. Großes *Verbesserungspotenzial* besteht hingegen oft in einer guten Abstimmung zwischen den Fachbereichen, in der Verbindung der Schubladen, denn die Qualität von Systemen – und Unternehmen sind soziale Systeme – ergibt sich aus der Qualität der Verbindungen. Ich muss an dieser Stelle sogar präzisieren: der dynamischen Verbindungen.

Dadurch können mehrere Vorteile erschlossen werden.

Erstens fließen dann alle wesentlichen Beobachtungen, Erfahrungen, Interessen und Befindlichkeiten in Entscheidungen und in Arbeitsergebnisse ein. Das Ergebnis erhält Akzeptanz und wird durchsetzungsfähig.

Zweitens kann in einem offenen und konstruktiven Diskurs schnell und angemessen auf Veränderungen reagiert werden. Stichwort: Agilität.

Und drittens entsteht Neues in aller Regel gar nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit, sondern an den Rändern der Wahrnehmung, nämlich da, wo Berührungsstellen mit anderen bestehen. Das kann die Grenzfläche mit anderen betrieblichen Funktionen sein. Sehen wir uns ganze Unternehmen an, kann das auch die Berührung mit anderen Branchen sein. Viele Innovationen beruhen auf Technologiekonvergenzen oder Branchenkonvergenzen. Erinnern wir uns, woher die Idee für die digitale Fotografie kam: Sie entsprang der Technik für Scanner in Kopierern, also der Bürotechnik.

Musik- und Filmunternehmen wie Spotify, Deezer, Netflix und Amazon Prime haben mit den verfügbaren Streaming-Diensten ganz neue Absatz- und auch Nutzungskanäle, für die sie neue Geschäftsmodelle entwickelt haben. Konsumenten zahlen nicht mehr für das *Eigentum an* physischen Datenträgern, sondern für den *Zugang zu* Leistungen.

Sehen wir uns an, was heute in der Automobilindustrie passiert: Google baut Autos, bietet als eigentlichen Nutzen aber Informationen. Mit Informationen schafft Google auch eigenen Unternehmenswert. Autos bauen können andere auch. Das ist für Google nur ein Mittel zum Zweck.

Um so etwas zu schaffen, müssen Führungskräfte fach- und disziplinenübergreifend denken und handeln – können. Sie müssen Möglichkeiten erkennen, die sich aus Anknüpfungspunkten mit Bereichen außerhalb ihres Kernarbeitsbereiches ergeben können. Sie müssen ein Verständnis für die Möglichkeiten und Erwartungen an den Schnittstellen in Prozessen entwickeln, *auch* an den Grenzen von Unternehmen. Je mehr die Grenzen zwischen dem eigenen Unternehmen und Kunden, Leistungspartnern und Lieferanten zerfließen, desto anschlussfähiger wird ein Unternehmen. Schon vor 20 Jahren prägten Hans-Jörg Bullinger und Hans-Jürgen Warnecke in „Neue Organisationsformen in Unternehmen“ den Begriff „blurring boundaries“. Unternehmensgrenzen sollten übrigens immer wieder hinterfragt werden. Verlaufen die Nähte sinnvoll? Nehmen Sie Unternehmensgrenzen nicht als gegeben hin. Manchmal ist eine offene Diskussion mit Kunden, Lieferanten und Leistungspartner fruchtbar. Schnittstellen sollten dort angesiedelt werden, wo der am wenigsten aufwendige kommunikative, energetische und materielle Austausch nötig ist. Wichtig ist auch die Berücksichtigung von Motivationen. Es sollte immer darum gehen, das Ganze zu optimieren.

Und bei Prozessen und Schnittstellen haben wir schon zwei weitere wichtige Stichwörter: Die Qualität von Organisationen erklärt sich nicht über ihre Aufbauorganisation, sprich ihr „Organigramm“; vielmehr erklärt sie sich durch die Durchgängigkeit ihrer Abläufe. Und Durchgängigkeit heißt wiederum „Anschlussfähigkeit“. Alles, was gedacht, entschieden und getan wird, sollte idealerweise 1:1 von weiteren Prozessschritten aufgenommen und verarbeitet werden können – sprich: so gebraucht werden. Dafür müssen alle Leistungen an den Schnittstellen laufend verhandelt werden. Andernfalls kommt es zu Fehlleistungen, Blindleistungen oder Mehrfachleistungen, die die Effizienz und schließlich auch die Stabilität von Organisation schwächen.

Ein Beispiel hierfür: Ein bedeutender Edelsteinschmuckhersteller in Idar-Oberstein verkaufte 50% seiner Ware an eine Einzelhandelsgruppe, war aber komplett von der Verkaufsfront in den Geschäften abgeschnitten. Diese wiederum erhielten ihr Sortiment vom Zentraleinkauf der Einzelhandelsgruppe zugeteilt, hatten also keinen Einfluss darauf. In der Folge stagnierten die Umsätze, Ladenhüter nahmen zu und Rückläufe und Umarbeitungen ebenso. Ein Lösungsansatz bestand darin, die Grenze zwischen dem Edelsteinverarbeiter, dem Zentraleinkauf und den Filialen zumindest gedanklich anders zu definieren, und zwar so, als wäre es ein Unternehmen. Die Produktdesigner des Verarbeiters kommunizieren nun eng mit den Verkäufern im Einzelhandel vor Ort, die Verantwortlichkeit für Bestellungen liegt bei den Filialleitern im Einzelhandel- und der Zentraleinkauf veranlasst Rahmenverträge, statt Bestellungen auszulösen. Seitdem war das Gesamtkonstrukt aus Verarbeiter und Einzelhandelsgruppe deutlich erfolgreicher.

Der dafür erforderliche laufende, offene und konstruktive Diskurs führt zu einem besseren Verständnis aller Beteiligten für den Gesamtprozess und zu höherer Eigenverantwortung, so dass sich die Prozessqualität immer weiter verbessert. Das ist eine Spirale nach oben. Auch bei Einwirkung von Störkräften kann sich eine Organisation, die sich durch den kommunikativen Austausch definiert, immer wieder von innen heraus stabilisieren. Sie entwickelt eine so genannte Emergenz, die sie dazu befähigt, sich selbst zu regeln, sich anzupassen und sich lebensfähig zu halten. Diese Regelung ist die wesentliche gewünschte Auswirkung von Feedback-Prozessen und Empowerment, zwei Buzz-Words, die ja häufig zu hören sind.

Anschlussfähigkeit bedeutet aber nicht die Aufgabe der eigenen Identität. Ganz im Gegenteil. Gerade in engmaschig vernetzten Wertschöpfungsgefügen, in denen sich Grenzen laufend verschieben, ist eine klare eigene Kernkompetenz und eine klare *Kommunikation* dieser Kernkompetenz erforderlich, um eingebunden zu werden und zu bleiben. Für die Stabilität.

## Situation ohne kybernetische Elemente und Impulse

Was finden wir in unserer Wirtschaftswelt vor? Sie ist immer noch primär auf Wachstum, Effizienz und kurzfristige Erfolge eingestellt, im Kern aber nicht auf Stabilität. Viele Unternehmen sind vom Wachstum sogar stark abhängig. Ganzheitliches, vernetztes Denken und achtsames Management sind hingegen keine Selbstverständlichkeit. Beides wird in unserer dynamisch-komplexen Welt aber immer wichtiger.

In meinen Mandaten habe ich immer wieder feststellen müssen, dass Entscheidungen erstens oft zu *kurz* greifen und zweitens zwischen den betrieblichen Funktionen und mit dem Unternehmensumfeld nicht immer gut abgestimmt werden.

Zu kurz greifen Entscheidungen dann, wenn sie sich ausschließlich auf die Lösung lokaler Probleme beschränken und nicht ganzheitlich angelegt sind. Hier steht uns unsere Organisation sogar im Weg. Wegen zu starker Fragmentierung kann nämlich der eigentliche Sinn von Aktivitäten oft gar nicht mehr wahrgenommen werden. Es wird in der Regel viel Energie in das Optimieren von Details investiert, statt zu versuchen, das Gesamtbild zu verstehen und die große Linie frei und kritisch zu hinterfragen. Vor einiger Zeit habe ich einen Blog mit dem österreichischen Motorenkonstrukteur Prof. Fritz Indra gehört, der darin darauf hinweist, dass Motorenbauer Kühleinlässe in der Karosserie brauchen, während Aerodynamiker die Karosserie am liebsten ganz schließen würden. Beide Extrema haben offensichtlich Schwächen. Ein Optimum ergibt sich erst aus einem guten Kompromiss, für den allerdings alle Beteiligten aufgeschlossen sein müssen. Dasselbe gilt für Entscheidungen in Unternehmen – und natürlich auch in der Politik.

Oft werden nur die unmittelbar sichtbaren Parameter in den Lösungsraum einbezogen. Beispielsweise werden Lagerbestände reduziert, um das Working Capital zu senken. Was für ein Erfolg! Der Controller bekommt seinen Bonus. Plötzlich sinken aber die Verkaufszahlen, und Lieferzeiten verlängern sich, weil es an Warenvorräten fehlt.

Bei einem bekannten Hersteller hochwertiger Essgeschirre holte sich der Produktionsleiter seinen vollen Bonus, weil er die Fertigungskosten optimiert hatte. Sein Erfolgsrezept: Er ließ nur noch große Produktionslose ab 1.000 Tassen auflegen, um Rüstzeiten zu verringern. Das klingt schlüssig. In der Praxis funktioniert es aber so, dass eine Hausfrau in einem Fachgeschäft zwei Tassen von diesem Hersteller nachkaufen möchte, weil sie angeschlagen sind. Ihr werden nun mehrere Wochen Lieferzeit genannt. Alternativ erhält sie aber die Empfehlung, einfach drei Monate zu warten; dann würde der Hersteller Sonderangebote machen, weil dann große Mengen abverkauft werden müssen. Sowohl der Umsatz als auch die Rentabilität des Herstellers brachen natürlich ein. Aber die Produktion war noch nie so effizient gewesen ... Warum werden Entscheidungen nicht ganzheitlich abgestimmt getroffen?

Entscheidungen greifen dann zu kurz, wenn sie von innen heraus ansetzen und nicht vom Markt ausgehen.

Oft sehe ich Produktentwicklungsinitiativen, die von den im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten ausgehen und sie perfektionieren, statt konsequent die Bedürfnisse der Zielkunden als Startpunkt zu nehmen. Und dann wundert sich das Management, dass keine hinreichenden Margen erreicht werden. Es fehlt einfach die Aufmerksamkeit für Merkmale, für die Kunden zahlungsbereit sind.

Das habe ich kürzlich bei einem Großgetriebebauer gesehen, der aus dem Untertagekohleabbau kommt. Die Getriebe für Förderantriebe werden auf den Solen in Bergwerken kilometerweit an ihren Einsatzort gezerrt und dort montiert und betrieben. Da kommt es auf die Robustheit an, aber überhaupt nicht auf akustische Werte und die Lackqualität.

Als dieser Getriebebauer dann, getrieben durch den perspektivischen Entfall des Kohleabbaus, in den Markt der Industriegetriebe eintreten wollte, also beispielsweise für Kräne und Extruder, musste er sich auf ganz andere Anforderungen einstellen. Die Getriebegehäuse

können dafür deutlich abgespeckt werden. Akustisch und optisch müssen sie aber top konstruiert und ansprechend gestaltet sein. Das hatte das Unternehmen lange nicht erkannt, weil von innen nach außen gearbeitet wurde.

Ich habe das Unternehmen, das 7 Jahre lang jedes Jahr 7-stellige Verluste eingefahren hatte, innerhalb eines Jahres saniert. Nicht Personalabbau hat das Sanierungsprojekt geprägt, sondern eine marktgerechte Produktentwicklung und agile Planungsprozesse in dem Dreieck Kunden/Vertrieb, Fertigungsplanung und Auftragsausführung. Im direkten produktiven Bereich wurde das Personal sogar spürbar aufgestockt, um die Kapazität auszubauen.

Bisher habe ich über statische Zusammenhänge gesprochen. In dynamisch-komplexen Umfeldern bestehen sogar höhere Anforderungen an den kommunikativen Austausch.

Nicht gut abgestimmt sind Entscheidungen in einer dynamisch-komplex vernetzten Welt, wenn sie von der Annahme linearer Ursache-Wirkungsbeziehungen abgeleitet werden. Es ergeben sich nämlich zusätzliche Effekte aus der Vernetzung, die sachgerecht berücksichtigt werden müssen. Dabei liegen die tatsächlichen Ursachen für solche Effekte nicht immer auf der Hand. Naheliegende Vereinfachungen führen häufig zu Fehldiagnosen und daraus abgeleitete Maßnahmen zu Folgeschäden. Lösungsansätze liegen im Denken und Handeln in verketteten Feedback-Schleifen. Ihnen kommt in dynamisch-komplexen Umfeldern eine unverzichtbare Bedeutung zu. Das erfordert allerdings eine hohe Bereitschaft zu Trial & Error, also eine Fehlertoleranz, denn wir haben es mit „Nicht-Wissen“ zu tun. Wir wissen tatsächlich nicht, mit welchen Bedingungen wir morgen konfrontiert sein werden. Dieses Nicht-Wissen können wir auch nicht durch weiteres Aneignen von Wissen ausgleichen. Es besteht also ein wesentlicher Unterschied zwischen Unwissen und Nicht-Wissen, der eine ganz andere Herangehensweise verlangt. Statt vor Unsicherheiten zu kapitulieren, hilft ein Denken in Wahrscheinlichkeiten. So wird Unsicherheit berechenbar und lässt rationale Entscheidungen zu.

Nicht immer sind die Zusammenhänge offensichtlich: Bspw. kennt das Supply-Chain-Management in eng getakteten Lieferketten viele Hürden, insbesondere in der Automobilzulieferindustrie. Alle betrieblichen Funktionen müssen sich kommunikativ eng abstimmen, damit ein betrieblicher Rundlauf überhaupt funktionieren kann. Das erfordert ein umfassendes Verständnis für die dynamisch-komplexen Zusammenhänge, eine ausgefeilte Methodik und ein bewegliches und fein abgestimmtes Vorgehen.

Ich möchte ein Beispiel anführen: Manche Führungskräfte neigen dazu, Zielgrößen als Hebel zu verstehen. Sie sagen: „Steigert die Rentabilität!“ oder „Erhöht den Deckungsbeitrag“. Sie erkennen aber nicht, dass diese Größen reine Indikatorparameter für ein Management-Cockpit sind, nicht aber als operative Hebel taugen. Um operativ wirksame Hebel zu finden, müssen wir nämlich die Prozesse verstehen und zunächst die notwendigen Voraussetzungen für eine bessere Rentabilität oder einen höheren Deckungsbeitrag schaffen.

Die Herausforderung besteht darin, gut abgestimmte Pakete aus Maßnahmen zu schnüren, die wirklich als Hebel taugen. Das kann eine Kombination aus Strategie, Leadership, Qualifikation, Technologie, Prozess, Controlling, Organisation und Kommunikation sein. Solche Parameter, die direkt beeinflusst werden können, nennen Kybernetiker „Flow Parameter“. Aus der sorgfältigen Identifikation und abgestimmten Betätigung solcher Flow Parameter können sich eine höhere Motivation, bessere Prozesse, ein besseres Projektmanagement, attraktivere Produkte und ein angemessener Service ergeben. Daraus wiederum speisen sich ein besserer Auftragseingang, stabile Preise und günstigere Kosten. Und erst das kann in der Summe zu höherem Deckungsbeitrag und höherer Rentabilität führen. Solche Parameter, die sich nur indirekt beeinflussen lassen, nennen Kybernetiker „Stock Parameter“. Davon hängen unter dem Strich die Zielparameter „Lebensfähigkeit“ und „Stabilität“ ab.

Aus der Hüfte heraus getroffene Entscheidungen mögen vordergründig zu punktuellen Verbesserungen führen, rufen aber in der Regel nur Scheinlösungen hervor, keine nachhaltigen greifenden Verbesserungen. Sie sorgen sogar kaskadenartig für Folgeprobleme. Solche Scheinlösungen schwächen die Stabilität von Unternehmen sogar, statt sie zu stärken.

Empfehlenswert ist es also, Fähigkeiten zu entwickeln, die die Stabilität fördern. Stabilität ist hier ausdrücklich nicht im Sinne eines Verharrens in einem stabilen Zustand gemeint, sondern im Sinne eines fortwährenden Nachjustierens, um bei Einwirkung von Störkräften schnell neue sogenannte Fließgleichgewichte zu finden. Eine Organisation muss in der Lage sein, immer beweglich zwischen Zuständen zu fluktuieren, um ihre Existenz zu sichern. Das ist ein Grundprinzip der Regelung. Die Lösung liegt also in einem fortwährenden, beweglichen Spannungsverhältnis zwischen veränderlichen Anforderungen und angepassten Möglichkeiten.

## Wie können kybernetische Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis genutzt werden?

Es gibt tatsächlich Ansätze, mit denen das gelingen kann. Ich befasse mich nun seit über 20 Jahren mit kybernetischen Modellen, die genau diese ganzheitlich abgestimmte Herangehensweise nahelegen. Als Unternehmensberater und Interim-Manager musste ich die Dinge ja pragmatisch auf den Punkt bringen. Also habe ich das gemacht.

Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass genau fünf Schlüsselfähigkeiten gebraucht werden, um in Unternehmen eine Stabilität in dem beschriebenen Sinn zu erreichen:

1. eine gute Kooperations- und Netzwerkfähigkeit,
2. eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit,
3. eine angemessene Ressourcenkompetenz, einschließlich der personellen Ressourcen,
4. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation und
5. eine systemgerechte Planungskompetenz.

### *1. Kooperations- und Netzwerkfähigkeit*

Worauf kommt es an, wenn wir über die Kooperations- und Netzwerkfähigkeit sprechen?

Über die Anschlussfähigkeit habe ich bereits gesprochen. Entscheidend sind die Bereitschaft und die Fähigkeit zu einem bereichernden Austausch an den Schnittstellen. Um die Qualität der Vernetzung und Feedback-Schleifen zu fördern, sind aber auch eine angemessene IT-Unterstützung der Zusammenarbeit und schließlich auch Reviews von Kooperationsbeziehungen nützlich. Partnerschaften sollten regelmäßig auf ihren Nutzen und ihre Belastbarkeit geprüft, und neue, ergänzende Partnerschaften gesucht werden.

### *2. Innovationsfähigkeit*

Bezüglich der Innovationsfähigkeit müssen folgende Fragen beantwortet werden: Gibt es überhaupt einen funktionierenden Innovationsprozess im Unternehmen? Orientiert sich der Innovationsprozess an der strategischen Ausrichtung? Wie systematisch und bedarfsgerecht wird eigentlich nach Innovationsmöglichkeiten gesucht? Welche Quellen für Innovationen werden herangezogen und in welchem Umfang werden Kreativitätstechniken eingesetzt? Wer ist in den Innovationsprozess eingebunden? Jeder im Unternehmen sollte sich als Botschafter nach außen verstehen und Marktentwicklungen beobachten. Ich spreche gern von einer osmotischen Außenhaut des Unternehmens, mit der Kundenbedürfnisse verstanden und erfasst werden können. Wie wird sichergestellt, dass diese Beobachtungen im Unternehmen aufgegriffen und verarbeitet werden? Wie wird sichergestellt, dass die erfassten Marktentwicklungen in eine angepasste strategische Ausrichtung einfließen?



Wie kann der Spagat zwischen einer Erfüllung von Kundenbedürfnissen und einer wirkungsvollen Differenzierung am Markt bewältigt werden?

Auch Risiken im Innovationsprozess und der Umgang mit Innovationsbarrieren sollten beleuchtet werden. Außerdem sind auch hier Reviews essenziell, also auch hier wieder die Anwendung des Feedback-Prinzips.

Schließlich spielen in diesem Zusammenhang der professionelle Umgang mit Schutzrechten und die IP-Rechteverwaltung eine wichtige Rolle. Hier werden viele Fehler gemacht.

### *3. Ressourcenkompetenz*

Kommen wir nun zur Ressourcenkompetenz: Hier geht es um die Nachhaltigkeit allen Handelns. Interessant ist hierbei, ob mit Ressourcen maßvoll umgegangen wird und ob in Kreislaufprozessen gewirtschaftet wird. Die Vormaterial- und die Prozessauswahl sowie energetische Prozesskopplungen spielen hier genauso eine Rolle wie die grundsätzliche Einstellung zu Wachstum und Stabilität und die Berücksichtigung des Verursacherprinzips. Braucht die Welt wirklich, was wir in sie hineinpumpen? Müssen wir unsere Leistungen vielleicht sogar mit erheblichem Marketing- und Vertriebsaufwand in die Märkte hineindrücken? Aus der Antwort auf diese Frage speist sich die Existenzberechtigung.

Des Weiteren geht es um die Führungskultur, insbesondere um einen wertschätzenden Umgang miteinander und um die fachliche, akademische und persönliche Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften. Es geht um Empowerment und um ein gemeinsames strategisches Denken von der Basis an.

Bei der Ressourcenkompetenz geht es auch darum, sich Reserven und Möglichkeiten für Unerwartbares zu erhalten und nicht ständig – salopp gesprochen – mit den Ressourcen am oberen Anschlag zu arbeiten. Darunter würde nämlich nicht nur die kapazitive Atmungsfähigkeit leiden, sondern auch die Kreativität und die Qualität. Gewisse Redundanzen und Alternativen zur Ausfallsicherheit erhöhen auch die Anpassungsfähigkeit. Ich sehe den Aufwand dafür keinesfalls als Verschwendung, sondern als eine „Versicherungsprämie für Stabilität“.

### *4. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit*

Zu einseitig angelegtes Effizienzstreben kann die Anpassungsfähigkeit behindern. Hier spielt übrigens die Kooperationsfähigkeit der Anpassungsfähigkeit in die Hände. Eine notwendige Voraussetzung dafür ist, dass Aktivitäten an den Rändern des Kerngeschäftes zugelassen werden. Sie erinnern sich: Besonders an den Schnittstellen zu anderen Fachgebieten, Technologien, Märkten und Kulturen kann Neues entstehen.

Relevant für die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist auch die Bindung, die sich Unternehmen durch Verträge und spezifische Investitionen auferlegen. Aber auch Abhängigkeiten von Lieferanten, spezifischen Vormaterialien, Kunden und Kapitalgebern und die Kapitalbindung sind Hebel für eine bessere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Oft schränken sich Unternehmen durch Entscheidungen selbst ein, statt Möglichkeiten zu erhalten oder das Spektrum an Möglichkeiten sogar zu erweitern. Heinz von Foerster, einer der frühen ausgewiesenen Kybernetiker, empfahl, immer so zu entscheiden, dass sich die Anzahl der Möglichkeiten durch die Entscheidung erhöht.

Und dann ist da noch der professionelle Umgang mit Unsicherheiten, mit Fehlern und eine kybernetisch angelegte Ursachenanalyse (root cause analysis). All das wirkt sich auf die organisationale Lernfähigkeit aus, die wiederum die Stabilität von Unternehmen beeinflusst.

## 5. Planungskompetenz

Und wir schließen mit der Planungskompetenz.

Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Mitarbeiter Sinn und Perspektiven in der Aktivität des Unternehmens erkennen, ob tragfähige Wertvorstellungen verfügbar sind und kommuniziert werden, wie die Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind und welche Einflussmöglichkeiten sie auf die Gestaltung des Unternehmens haben.

Hat das Management überhaupt ein zutreffendes Bild von den innerbetrieblichen Zuständen und von den Marktrealitäten? Das ist nämlich überhaupt keine Selbstverständlichkeit. Hier knüpfen wir an die Innovationsfähigkeit an.

Wie erfolgen strategische Anpassungen? Sind operative Aktivitäten gut in den strategischen Rahmen eingebunden? Wie wird sichergestellt, dass neben dem anspruchsvollen Tagesgeschäft systematisch am Erreichen strategischer Ziele gearbeitet wird? Denkt das Management vernetzt in Wirkungsgefügen? Wer wird in den Planungs- und Budgetierungsprozess einbezogen? Wie wird der Flexibilitätsgedanke bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt? Wird hinreichend agil geplant, um Chancen wahrnehmen zu können? Denken wir an Heinz von Foersters Appell, die Möglichkeiten nicht einzuschränken.

Wie flexibel können Fixkosten anpassungsfähig gehalten werden? Wie anpassungsfähig sind Produktstrukturen? Welche Kennzahlen werden für Stabilität verwendet? Gibt es Krisenszenarien? Sind Notfallpläne zur Existenzsicherung verfügbar? Und so weiter.

Das sind in der Summe und im Zusammenspiel aller Ansätze, die von ihrem Geist her der Kybernetik entspringen. Es fängt übrigens immer in den Köpfen der handelnden Personen an, beim Mindset des Managements, insbesondere beim Bewusstsein des Managements für dynamisch-komplexe Wirkungszusammenhänge. Ich nenne das den „System-Management-Setup“, der die notwendige Voraussetzung für alles andere ist.

Krisen können in der Regel nicht mit einer gezielten Maßnahme beseitigt werden. Vielmehr ist in der Regel ein abgestimmtes Maßnahmenbündel erforderlich, das alle betrieblichen Funktionen betrifft.

Übrigens hat sich gezeigt, dass Unternehmen dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie alle fünf Schlüsselfähigkeiten gleichermaßen entwickelt haben, und wenn auch diese Fähigkeiten miteinander vernetzt entwickelt werden. Das ist Management-Kybernetik in der Praxis.

## Literaturempfehlung zur Management-Kybernetik

Wissenschaftliche Modelle sind verfügbar, aber die Erkenntnisse sind noch nicht auf breiter Front in der Unternehmenspraxis angekommen.

Das hat mich dazu motiviert, ein Buch über „Management-Kybernetik“ zu schreiben, das im Frühjahr 2021 im Carl-Auer Verlag erschienen ist. In diesem Buch habe ich mich darum bemüht, diese Lücke zwischen der wissenschaftlichen Diskussion über Kybernetik und der Unternehmenspraxis zu schließen. Das Buch zeigt, was Unternehmer und Führungskräfte konkret tun können, um ihre Unternehmen zu stabilisieren. Es beschreibt, wie bewährte Prinzipien der Kybernetik in Unternehmen eingeführt werden können und sogar, wie kybernetische Leistung gemessen werden kann.

Das Buch hilft, bessere Entscheidungen in dynamischen Umfeldern zu treffen, ist direkt auf das eigene Geschäft anwendbar und stärkt dadurch die Resilienz von Unternehmen.

Viele Empfehlungen eignen sich übrigens nicht nur für eine Anwendung in Unternehmen, sondern auch in gesellschaftspolitischen Herausforderungen.



ISBN 978-3-849-70380-6, Heidelberg 2021

Matthias Ohler, der Geschäftsführer von Carl-Auer, hatte zur Markteinführung ein Interview mit mir geführt, das auf der Website von Carl-Auer als Podcast verfügbar ist. Den Link stelle ich Ihnen gern zur Verfügung:

<https://www.carl-auer.de/magazin/neuigkeiten/werner-boysen-management-kybernetik-podcast>

Mein rotarisches Präsidenschaftsjahr 2019/20 hatte ich mit dem Schwerpunkt „Nachhaltigkeit“ geführt. Als einen Methodenbaukasten, mit dem Nachhaltigkeit erreicht werden kann, hatte ich die Kybernetik gewählt.

Anhand von Persönlichkeiten, die sich in besonderem Maße für die Entwicklung, die Verbreitung und/oder die Anwendung der Kybernetik eingesetzt haben bzw. sich auch heute noch einsetzen, habe ich unseren Club-Freunden Woche für Woche Einblicke in die Kybernetik gegeben. Damit sich die Einzelbeiträge nicht verflüchtigen, habe ich sie in diesem Buch „47 Perspektiven auf die Kybernetik“ zusammengestellt und in einen Rahmen gesetzt. All diese Persönlichkeiten dachten bzw. denken interdisziplinär, vernetzt und vielschichtig, und erhielten in Fachkreisen große Aufmerksamkeit für ihre Ideen. In diesem Buch geht es nicht um Management-Kybernetik im Speziellen, sondern um Kybernetik im Allgemeinen.

Wer Interesse an einem Exemplar hat, kann sich gern bei mir melden.



ISBN 978-3-000-65855-6, Koblenz 2020



## **consultingcheck**

Übrigens habe ich im Jahr 2021 eine virtuelle Unternehmensberatung gebaut, die Mitte November an den Start gehen wird. Ich habe die Anwendung „consultingcheck“ genannt. Mit consultingcheck biete ich kostenlose Impulse für kybernetisch angelegtes Management an. Im Dialog mit den Nutzern kommt die Anwendung zur Diagnose und zu Therapieempfehlungen und bietet dann Tools und Anwendungen als Umsetzungsunterstützung.

Sehen Sie gern mal hinein!

Dr. Werner Boysen, 20.10.2021