

Management mit **BRIDGE™** – Erkennen und Handeln in einem volatilen Umfeld.

Heiko Eckert, Ronald Herse, Christian Ullbrich

Die Finanz- und Wirtschaftskrise der letzten Jahre stellt weltweit grundsätzliche Annahmen des Wirtschaftens in Frage. Obwohl die Wirtschaftsleistung in Deutschland wieder annähernd das Vorkrisenniveau erreicht hat besteht weiterhin eine nachhaltige Verunsicherung über die künftigen Entwicklungen. Die Dynamik des globalen Wirtschaftssystems entzieht sich bisher geltenden Gesetzen und die Komplexität der Materie ist selbst für Experten nicht mehr zu überblicken. Unvorhersehbare Änderungen in allen Bereichen sind die Folge, und McKinsey & Company heißt uns in einer Studie Willkommen in der volatilen Welt.

Die Unsicherheit über die Zukunft bringt mit sich, dass aussagekräftige Prognosen nicht mehr möglich sind. Strategische Langfristplanungen verlieren so die Basis und die für ihre Erstellung betriebenen Aufwände lassen sich nur noch eingeschränkt rechtfertigen. Strategische Planung, wie sie heute betrieben wird, hat ihren Ausgang im Beginn der 90er Jahre. In relativ stabilen Wirtschaftsbedingungen und mit seit Jahrzehnten verlässlichen volkswirtschaftlichen Gesetzen wurden starre Systematiken entwickelt, mit denen typischerweise Planungsinhalte aus den Geschäftsbereichen monodirektional abgefragt, zentral durch einen kleinen Stab plausibilisiert und auf Gruppenebene in Abstimmung mit dem Controlling konsolidiert wurden. Ein solcher Planungsprozess wird auch heute noch, meist einmal pro Jahr, sequenziell und hoch strukturiert durchlaufen. Dabei zeigt sich die inhaltliche und methodische Prozessführung zunehmend aufwändig und fehleranfällig. Mit steigender Komplexität des Geschäfts und größerer Zahl an Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen steigen die Anforderungen exponentiell.

In der heutigen Situation ist es denkbar – und sicher auch nötig – die bestehenden Prozesse zu optimieren und weiterzuführen. Da aber auch alternative Prognosemodelle wie dynamische Ansätze aus der Erforschung nichtlinearer Systeme oder systemdynamische Modellierungen trotz höherem Einbezug der Komplexität und Dynamik im Umfeld kaum in der Lage sind, präzise Aussagen über künftige Entwicklungen zu treffen, muss ein Paradigmenwechsel im Verständnis von Management stattfinden. Statt sich auf prognostizierte Entwicklungen zu verlassen, muss Management heute methodisch vorsteuern und die Organisation handlungsbereit in Bezug auf unterschiedliche Szenarien machen. Entwicklungen müssen methodisch gestützt ständig im Blick behalten werden, damit ihre Ausprägung frühzeitig erkannt werden und das Handeln daran ausgerichtet werden kann. Sowohl Erkennen als auch Handeln beziehen sich gleichermaßen auf innen- als auch auf außengerichtete Aktivitäten. Die nötige Integrationsleistung dazwischen muss im Erkennen durch integrierte Konzepte und Methoden, im Handeln durch Kollaboration und Partizipation erfolgen. Dies wird eine der zentralen Herausforderungen im Management der bereits begonnenen Zukunft.



Abbildung 1: Neue Herausforderungen des Managements

Dynamische selbstorganisatorische Prozesse

In der Realität ist durch die gestiegene Komplexität und Dynamik ein frühzeitiges Erkennen von Entwicklungen allein mit den Werkzeugen der klassischen Planung nicht mehr möglich. Lösbar ist dies nur, indem die Vernetzungsdichte in der Organisation erhöht und selbstorganisatorische Prozesse zugelassen werden. Die Integrationsleistung des Managements besteht darin, einen systematisierenden Rahmen für selbstorganisatorische Prozesse zu setzen und sie im Sinne der Organisation zu kanalisieren.

Selbstorganisation ist in erster Linie eine Vernetzung der Teile der Organisation in einem dynamischen Umfeld. Durch Kollaboration und Partizipation kann mit den ordnungsgestaltenden Impulsen aller Teile und der systematisierenden Kanalisierung durch ein integrierendes Management eine Ordnung entstehen, die ein vollständiges Bild der Organisation zeigt. Eine Struktur der Organisation bleibt also weiterhin erhalten – aber man muss sich davon verabschieden, diese Ordnung als Resultat eines einzelnen gestaltenden „Great Man“ zu sehen.

Nach Peter Drucker kann durch eine hohe Vernetzung vorhandenes Wissen produktiver gemacht werden, Neues kreiert werden; nötige Anpassungs- und Abstimmungsprozesse können angestoßen werden. In der Interaktion aller Systemteile können Themen generiert und bearbeitet werden, Transparenz geschaffen und Information zeit- und ortsunabhängig gegeben und abgerufen werden.

Um die in der Selbstorganisation entstehenden kreativen Impulse und Anpassungsvorgänge für die Organisation gezielt nutzbar zu machen, reicht es jedoch nicht aus, Menschen miteinander zu vernetzen. Der Vernetzung muss ein Rahmen gegeben werden, der aus den für die Organisation relevanten Managementfragestellungen besteht. Bei der Errichtung dieses Rahmens helfen integrierte Managementkonzepte und –methoden. Sie können auf einzelne Themen bezogene Detailfragen formulieren und die erhobenen interdependenten Informationen zu einem systematischen Ganzen zusammen fügen, bewährte Praktiken und Kreativleistungen strukturieren und kodifizieren und so konkrete Gestaltungsmaßnahmen im Sinne der Organisation ableiten.

Kanalisation über integrierte Managementkonzepte

Die Denktradition der St. Galler Schule hat zu herausragenden Beispielen für integrierte Managementkonzepte geführt. In diesen wird häufig zwischen unternehmensbezogenen und menschenbezogenen Gestaltungsfeldern, sowie zwischen einer strategischen und einer operativen Perspektive unterschieden. Der Rahmen wird durch normative Grundsätze und die Corporate Governance auf Seiten des Unternehmens und den Prinzipien, Aufgaben und Werkzeugen effektiver Führung auf Seiten der Menschen gesetzt. In unserer Methodik lassen wir uns von diesem Konzept leiten.

- **Geschäftsmodell und Strategie**

Strategie ist keine Prognose der Zukunft, sondern hat mit heutigen Entscheidungen zu tun, die für die existierenden oder neu zu schaffenden Geschäftsmodelle eine Zukunftswirkung haben. Als Basis für die Entscheidungen muss „die Zukunft entdeckt werden, die bereits stattfindet“ (Peter Drucker). Die Information über die aktuell stattfindende Zukunft muss aus der Organisation selbst in einem sozialen Dialog erzeugt werden.

- **Wissen und Fähigkeiten**

Ein Unternehmen ist ohne die Menschen, die es bilden (Mitarbeiter und Führungskräfte) eine formale Hülle. Das vorhandene Wissen und die Fähigkeiten der Menschen in Organisationen sind die Grundlage für Ergebnisse und erzeugten Nutzen. In einer vernetzten Organisation werden die Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Menschen geschaffen.

- **Ressourcensteuerung und Monitoring**

Die integrierte Steuerung und begründbare Allokation der vorhandenen Ressourcen (Menschen, Geld, Infrastrukturen) ist die Voraussetzung für das Setzen der richtigen Handlungsschwerpunkte. Das laufende und konsistente Monitoring von Ressourceneinsatz und Ressourcenwirkung ist auch die Basis für organisationales Lernen.

- **Maßnahmen und Projekte**

Der beste Prüfstein für die Qualität der Aufgabenerledigung von Seiten des Managements sind Resultate. In den hochgradig arbeitsteiligen Strukturen einer modernen Organisation ist die Erzielung von Resultaten über die Umsetzung funktionsübergreifender Veränderungen eine Herausforderung und kann nur über eine stimmige Vernetzung erreicht werden.

- **Organisationsgestaltung und Alignment**

Management erfordert den Dialog Vieler, der in einen Prozess der gemeinsamen Wissensgenerierung und der Organisationsgestaltung mündet. Da sich Rahmenbedingungen in einer volatilen Welt ständig ändern, bekommen die permanenten Abstimmungsprozesse eine besondere Bedeutung. Die Ausrichtung aller Elemente aufeinander entwickelt sich zu einer Daueraufgabe und, falls gut gelöst, zu einem Wettbewerbsvorteil. Die Kernfrage ist, welche Strukturen minimal nötig sind, damit die Weiterentwicklung der Organisation, die nötigen Anpassungsleistungen und Abstimmungsprozesse nachhaltig funktionieren können.



Abbildung 2: Integriertes Managementkonzept

Die technische Entwicklung der vergangenen Jahre, insbesondere das Internet und dessen Elemente mit nutzergeneriertem Inhalt (unter dem Begriff „Web 2.0“ zusammen gefasst), haben einen hohen Grad an Vernetzung ermöglicht, und durch die daraus resultierende Beschleunigung von Komplexität und Dynamik auch nötig gemacht. Das „Web 2.0“ ist Treiber zentraler ökonomischer, politischer und gesellschaftlicher Veränderungen: Von der „Dekonstruktion“ ganzer Wertschöpfungsketten und der Inflation neuer Geschäftsmodelle, über neue Prämissen von politischem Wahlkampf bis hin zur fundamentalen Veränderung unserer Arbeits- und Lebensstile. Selbstverständlich nehmen wir an Online-Befragungen teil, tauschen uns interkontinental über Messenger-Dienste aus, publizieren unsere Ideen über Blogs, teilen unser Wissen in Wikis, vernetzen uns mit Freunden oder Geschäftspartnern über Soziale Netzwerke, moderieren Themen in Online-Gruppen und „sharen“ ToDo's und Notizen auf speziellen Plattformen. Wir sehen auf unser Online-Verhalten bezogene Werbung und suchen in hochgradig komplexen semantischen

Suchmaschinen nach auf uns zugeschnittenen Informationen. Diese Aspekte der Netz-Welt weisen unterschiedliche Grade an sozialer Vernetzung und informationeller Strukturierung auf, wie die folgende Grafik illustriert:

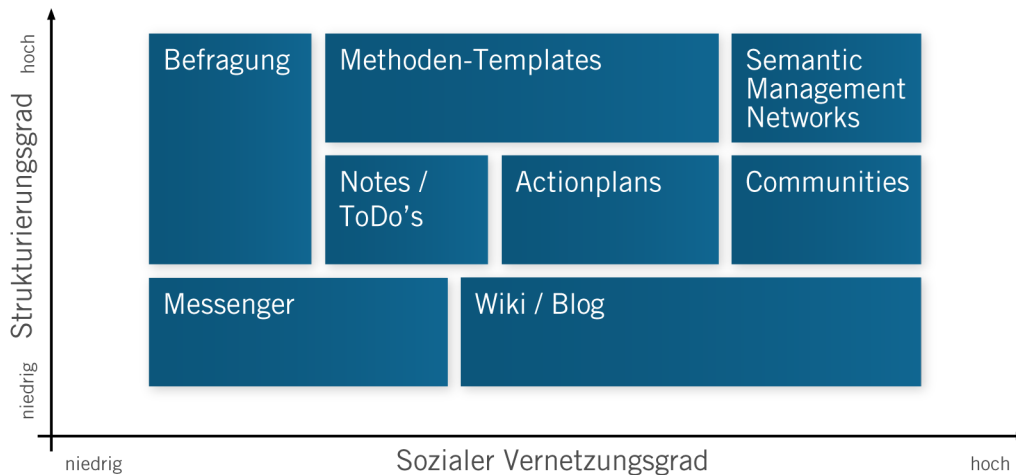


Abbildung 3: Auslegung zu „Web 2.0“ Bausteinen

Management und Web 2.0

In der Konzeption einer Plattform zur Vernetzung und Unterstützung von Management kann, durch den gezielten Einsatz dieser Bausteine, das auf das entsprechende Thema bezogene richtige Verhältnis zwischen methodischer Strukturierung und der Begünstigung selbstorganisatorischer Prozesse erreicht werden. Mit dem jeweils optimalen Vernetzungsgrad der Akteure kann eine Web 2.0 Managementplattform in einer Organisation wichtige Beiträge zu elementaren Aspekten eines erweiterten Managementverständnisses schaffen:

- **Kollaboration:** Gründliches und methodisches Arbeiten Einzelner sowie effektive Teamarbeit können zeitlich und räumlich freier verteilt werden. Arbeitsergebnisse sind anschlussfähig und können von allen Beteiligten weiterentwickelt werden.
- **Transparenz:** Handelnde und Handlungen werden sichtbar. Eine inhaltliche Partizipation wird möglich und reguliert sich zu einem gewissen Grad selbst. Ergebnisse sind der gemeinsame Maßstab aller Beteiligten. Tun und Wirken Vieler lassen ein gemeinsames Bild der Zukunft entstehen.
- **Effizienz:** Die Informationsflut wird auf relevante Informationen konzentriert. Jeder übernimmt Aufgaben beim Stand des Vorgängers, Redundanzen im Arbeitsablauf werden vermieden. Kommunikationsaufwand und Versionierungsprobleme in der EDV werden, wie die Kosten, auf ein Minimum reduziert.
- **Konsistenz:** Die relevanten Methoden für strategisches Management werden konsistent auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation verankert. Gemeinsame Priorisierungs- und Bewertungsmaßstäbe entstehen.
- **Kontrolle:** Die Umsetzung ist integrierter Bestandteil der Strategiearbeit. Sie wird einfacher durchführbar und besser kontrollierbar.
- **Agilität:** Ein kontinuierliches und gemeinsames Bild der Organisation erlaubt strategisches Lernen und Flexibilisierung der Organisation als Ganzes.

BRIDGE™ - webbasierte Plattform für integriertes Management

BRIDGE™ wurde von erfahrenen Managementberatern und Social Media Experten konzipiert und entwickelt, um die skizzierten Anforderungen eines erweiterten Managementverständnisses zusammen zu führen.



Abbildung 4: Management 2.0 Plattform

BRIDGE™ ist eine webbasierte Plattform für integriertes Management. Mit ihrer Hilfe können die skizzierten Dimensionen zusammen geführt werden. Über BRIDGE™ vernetzen sich die richtigen Akteure mit den für Sie relevanten Managementthemen (vgl. Abb. 2) zur richtigen Zeit. Dadurch ist es ihnen möglich, sich und ihr Wissen besser einzubringen.

Durch diese Vernetzung wird ein Diskurs mit führungsrelevantem Wissen über eine konsistente Methodologie strukturiert, der zu konkreten Gestaltungsmaßnahmen führt und organisationales Lernen möglich macht. Das notwendige Minimum an Methoden für strategisches und operatives Management wird konsistent und nachhaltig auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation verankert.

Kollaboration und Partizipation direkt am relevanten Managementinhalt ist erstmals möglich. Wertvolles vorhandenes Wissen der Mitarbeiter wird aktiv genutzt, Rahmenbedingungen für das Entstehen von neuem Wissen werden etabliert. Die immense Fülle an Powerpoint und Exceldateien werden durch die Plattformlösung zu einer erheblichen Masse substituiert. Falls nötig, werden direkt aus BRIDGE™ heraus Präsentationen erstellt.

BRIDGE™ wurde 2011 mit dem Innovationspreis Mittelstand IT ausgezeichnet.

Hypothesen zu einem erweiterten Managementverständnis

Zusammenfassend möchten wir drei zentrale Hypothesen für ein erweitertes Managementverständnis formulieren, das der real vorhandenen Komplexität und Dynamik im Umfeld einer Organisation mit Unterstützung einer vernetzenden und strukturgebenden Plattform wie BRIDGE™ besser begegnen kann, als es dem aktuell etablierten Verständnis von Management möglich ist.

I

Volatile Umfeldler erfordern integrierte Managementkonzepte

- Komplexität und Dynamik im Geschäft erfordern ein feedback-gesteuertes Vorgehen und aufeinander bezogene Managementaufgaben und -prozesse.
- Es ist zum einen Kompetenz für die Umsetzung von Managementmethoden in der Organisation nötig (Methode), und zum anderen eine konsistente Managementarchitektur (Methodologie).

II

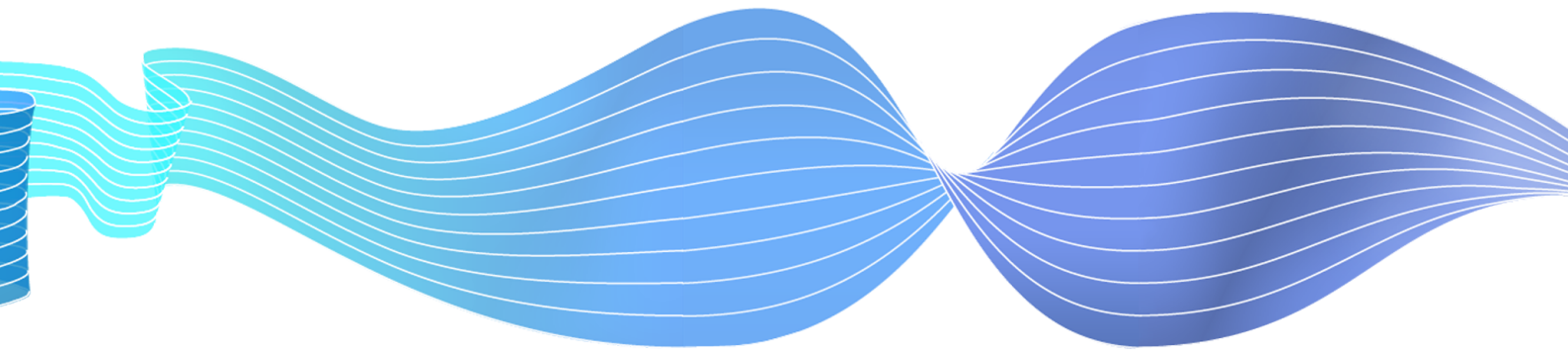
Management wird sozial

- Management ist nicht länger das Resultat eines gestaltenden „Great Man“, sondern das Resultat der Interaktion Vieler.
- Resonanzzeugung und das Wachrufen von Mustern für Kommunikation ist nötig, um Inhalte zu transportieren und gewünschte Handlung zu provozieren. Die „Push-Ära“ ist zu Ende.
- Es werden hierarchiefreie und direkte Kommunikationswege erforderlich.
- Wissen zu den relevanten Managementthemen muss konserviert und akkumuliert werden, um das Onboarding neuer Schlüsselpositionen und Wechsel zu stützen sowie Ressourcen zu erhalten.

III

Organisationsweite „Strategische Bereitschaft“ sichert Wettbewerbsvorteile

- Funktionen müssen mit dem Management als zentraler Steuerungsfunktion zur Etablierung von Standards verbunden werden.
- Komplexität des Geschäfts vs. Komplexität des Geschäftsmodells; Denken in unterschiedlichen Kategorien wird erforderlich und ein konsistentes Verständnis zu den Steuerungsaufgaben muss erlangt werden.
- Neue Anforderungen an Steuerungsmechanismen entstehen durch die gestiegene Variabilität.
- Interorganisationale Zusammenarbeit wird selbstverständlich.
- Intern wird der Bedarf an Alignment höher, Transparenz darüber, wer woran arbeitet und themenbezogen eingebunden ist, wird nötig.
- Hierarchische Einflüsse werden zugunsten der Vernetzung zwischen Akteuren und Themenstellungen reduziert.
- Vernetzung wird auch unabhängig von synchronem und physischem Austausch möglich und notwendig.



Dr. Heiko Eckert, heckert@eckert-caine.com

Dr. Heiko Eckert forschte, lehrte und wirkte in beratender Funktion an unterschiedlichen Instituten und in Unternehmen. Er arbeitete acht Jahre als Unternehmensberater und Projektleiter beim Malik Managementzentrum in St. Gallen. Die Idee, strategisches Management mit einem Onlinemedium wirksamer zu machen, verfolgt er seit 2004. 2008 entstand daraus die Firma Eckert & Caine GmbH. Heute ist Dr. Heiko Eckert Mitglied der Geschäftsleitung bei Eckert Caine. Außerdem wirkt er als Geschäftsführender Gesellschafter beim Center for Complex Systems GmbH & Co. KG und leitet das Forschungscenter for Transdisciplinary Governance am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St.Gallen.



Mag. (FH) Ronald Herse, rherse@eckert-caine.com

Ronald Herse gründete in den 90ern eine eigene Internet- und Medienagentur, war einige Jahre im Fassadenbau tätig und arbeitete über 6 Jahre als Managementberater und Projektleiter im Malik Managementzentrum St. Gallen in über 80 nationalen und internationalen Projekten, bevor er 2009 die Geschäftsführung von Eckert Caine übernahm. Bis heute ist er als geschäftsführender Gesellschafter für den Aufbau und die Führung der Eckert & Caine GmbH verantwortlich. Daneben lehrt er strategisches Management an der FH Vorarlberg.



Dipl. Kulturwirt (Univ.) Christian Ullbrich, cullbrich@eckert-caine.com

Christian Ullbrich durchlief den interdisziplinären Studiengang Sprachen- Wirtschafts und Kulturraumstudien an der Universität Passau, arbeitete als Produktionsleiter für Filmproduktionen sowie als Unternehmensberater, bevor er Anfang 2010 zu Eckert Caine stieß. Heute ist er dort verantwortlich für das operative Geschäft und die konzeptuelle Ausrichtung der Management-Plattform BRIDGE™. Außerdem arbeitet er an der Konzeptionierung von weiteren managementbezogenen Plattformen.