

## **Das Leben ist eine Option**

### **Management by Options: Erfolgreich führen in komplexen Zeiten**

**Wolfgang Vieweg**

aus Joachim Galuska (Hrsg.): Die Kunst des Wirtschaftens. Bielefeld 2010.  
Seiten 236 - 253

Das Leben ist eine Option. Man kann aus seinem Leben etwas machen, man kann es – eben wie bei einer Finanzoption – einfach nur halten, also weitgehend ohne (nachhaltige) Höhepunkte verstreichen lassen ... oder man lässt es verfallen, man gibt es/sich auf.

### **Dynamik und Komplexität**

Die Gretchenfrage für jeden Einzelnen von uns lautet: Wie gestalte ich sinn- und erfolgreich mein Leben? Für Personengruppen, Organisationen und Unternehmen ist das gleichfalls – leicht abgewandelt – die fundamentale Frage. Bei Unternehmen wird die Frage im Allgemeinen sehr rasch, aber unzulässigerweise auf die Frage nach dem Unternehmenserfolg verkürzt. Auch hilft hier der in der Unternehmenssatzung niedergelegte Unternehmenszweck kaum weiter. Es gibt jedoch einen neuen, gerade mit dem Blick auf den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung sehr begrüßenswerten Trend, wonach wieder mehr und mehr auf den Sinn der unternehmerischen Betätigung geachtet wird. Sinn und Erfolg stehen in einem engen Zusammenhang. Und Erfolg seinerseits verweist konkret auf Chancen und Risiken. Die Chancen und Risiken erwachsen in unserer heutigen Zeit zu einem entscheidenden Anteil aus der Dynamik und Komplexität, die jeden Einzelnen von uns, besonders den unternehmerisch tätigen Menschen umgeben.

Dynamik und Komplexität haben in unserem Alltag und besonders im Bereich der Wirtschaft in den letzten Jahren gewaltig zugenommen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Hinwendung zum Kunden und die Aufgeschlossenheit gegenüber auch ausgefallenen Kundenwünschen besonders wichtig geworden. Diese intensivere Kundenorientierung – in den meisten Fällen nur mit einem erheblichen IT-Aufge-

bot überhaupt darstellbar – führt bis hin zur Individualisierung der Produkte und Services. Jeder Kunde bekommt sein individuelles Produkt, das er vorher selbst spezifiziert hat oder für das zuvor individuelle Kunden-Scans angefertigt worden sind. Der Variantenreichtum ist enorm gestiegen und damit auch die Komplexität der Unternehmensprozesse, um diese Vielzahl an Varianten noch beherrschen zu können. Produktlebenszyklen werden immer kürzer oder – bei entsprechend individualisierten Produkten – macht es inzwischen kaum noch Sinn, von einem klassischen Produktlebenszyklus auszugehen. Die Vorstellungen der Kunden werden durch die Möglichkeiten, die das Web 2.0 bietet, noch potenziert. Soziale Netze und *Open Sourcing* führen zu einer bisher nicht gekannten Demokratisierung von Wissen und Fähigkeiten und die Unternehmen, wenn sie im Markt bleiben wollen, müssen nolens volens auf die derart geänderten Verhaltensweisen ihrer Kundschaft eingehen und sich innerlich darauf einstellen. Das alles vollzieht sich auf der Plattform einer extrem vernetzten und zudem globalisierten Wirtschaft. Sowohl die Kooperationen als auch der Wettbewerb spielen sich in Folge der modernen Kommunikations- und IT-Techniken mit hoher Geschwindigkeit und hoher Komplexität ab. Die vielfältigen Reise- und Transportmöglichkeiten unserer Zeit bewirken die Begegnung mit anderen Kulturen. Menschen jetten durch die Zeitzonen. Waren werden von Kontinent zu Kontinent – wie von Geisterhand – dirigiert und spediert. Eine gewaltige Maschinerie leistet die Abstimmung in den weltumspannenden Netzen: Wir leben im Zeitalter der Logistik. Nachrichten und Finanzströme zirkulieren ständig rund um den Erdball. Die Nachrichtenagenturen und die Börsen der Welt schlafen nie.

Mit alledem müssen die Menschen und die Unternehmen Schritt halten. Eigentlich alle Unternehmen schleppen jedoch einen riesigen Rucksack mit sich herum. Sein Inhalt: Tradition, Unternehmenskultur, starre Hierarchien und Rituale sowie Mess-, Rechen- und Planungsmethoden, an die man sich allzu sehr gewöhnt und von denen man sich ein Stückweit abhängig gemacht hat.

Jeder Einzelne von uns ist zunächst seinen Genen verpflichtet und geprägt durch sein bisheriges Leben in seinem speziellen Umfeld (Herkunft und Milieu). Aus unserer Haut kommen wir so schnell nicht raus. Aber wenn wir in unserem Leben weiter die Gestaltungshoheit behalten wollen, dann müssen wir uns gleichwohl öffnen und wandeln. Zu keiner Zeit in der Geschichte der Menschheit hatten die Menschen mehr Optionen als heutzutage. Die Vielfalt und Buntheit, mit der sich uns unsere Welt darbietet, sind ein großes Geschenk an die heutige Generation. Aber es gibt auch eine

Kehrseite: *Peter Gross* sieht den Menschen in der vorherrschenden „Multioptionsgesellschaft“ chronisch überfordert und verunsichert. *Richard Sennett* beklagt den „flexiblen Menschen“, der den modernen Herausforderungen ausgeliefert ist und der heimat- und fast orientierungslos durch sein Leben driftet. *Donald N. Sull* stellt hingegen fest, dass gerade Chinesen, aber auch Inder und Menschen anderer aufstrebender Nationen uns westlich geprägten Menschen etwas Unaufholbares voraus haben: sie sind nämlich von klein auf gewohnt, im Chaos zu überleben, sich in einer ungewissen Umgebung mit hoher Dynamik und Komplexität, zu orientieren und ihr Leben und ihre Geschäfte zu optimieren.

## **Hybris der Ziel-Methode**

Was macht uns Menschen aus den hochentwickelten Industriestaaten so unbeweglich? Ich denke, dass unserem Erfolg zunehmend eine nicht mehr adäquate Herangehensweise an unser Leben im Wege steht. Der moderne Mensch – der westlichen Hemisphäre – steht nach all den hervorgebrachten Errungenschaften und bei dem inzwischen erreichten Lebenskomfort auf dem Standpunkt, dass er alles wird erreichen können, wenn er es nur will. Diese Selbstüberschätzung, diese Hybris ist es, die uns einklemmt in den Schraubstock zwischen unserem Wollen, unseren Zielen/Zielvereinbarungen und unserer überkomplexen Welt, deren Teil wir sind, die uns umschließt. Wie kommen wir mit der hohen Dynamik und Komplexität in unserem Leben besser zurecht, ohne Einbußen bei unserem Lebensstandard und bei unserer Lebensqualität hinnehmen zu müssen?

Im Folgenden seien einige Methoden angesprochen, mit denen der Mensch, der sinn- und erfolgreich sein Leben gestalten will, der ihn umgebenden Dynamik und Komplexität seiner Welt gegenüber tritt. Die inaktivste Form einer solchen Herangehensweise äußert sich in einer fatalistischen Grundeinstellung. Die Kölsche würde sagen: *Wat kütt, datt kütt!* Man lebt, ohne auf die besagte Dynamik und Komplexität zu reagieren. Reaktionen erfolgen allenfalls ex post je nach Verlauf der Ereignisse und nach subjektiver Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeiten denkbarer Einflussmöglichkeiten. Beim „*Trial-and-Error*“-Verfahren begibt man sich zwar aktiv auf die Suche nach brauchbaren Vorgehensalternativen, aber diese Suche erfolgt weitgehend ohne Plan. Immerhin ist man bemüht, aus Fehlschlägen zu lernen und insofern Fehlversuche nicht zu wiederholen. Eine andere Vorgehensweise, das *Muddling Through* (Prinzip des Durchwurstelns), besagt, dass man versucht, sich – zur Minimierung seines Risikos – in kleinen Schritten durch das Leben zu tasten. Man erle-

digst das, was getan werden muss, wenn es intuitiv opportun erscheint, es zu tun. Es existiert kein längerfristiger Vorgehensplan, keine Strategie ... man bleibt flexibel, man lebt im Augenblick ... irgendwie – sehr entspannt – von der Hand in den Mund. In der Mitte der 1950-er Jahre kam dann das *Management by Objectives* (Zielmanagement) auf, das sich in der zweiten Hälfte des vorherigen Jahrhunderts über das Controlling als Standardführungsmethode in den westlich geprägten Unternehmen etabliert hat. Visionen, Strategien und schließlich Ziele werden festgelegt beziehungsweise vereinbart und sodann mit ganzer Kraft, das heißt mit entsprechender Konzentration der erforderlichen Ressourcen, umgesetzt. Es werden rollierend (alljährlich) große Mengen an Planzahlen zusammengetragen und detaillierte Planrechnungen (Budgets) aufgestellt und im Verfolg der weiteren Realisierung den tatsächlich erlangten Resultaten gegenübergestellt (Controlling). Die identifizierten Abweichungen der Ist- von den Plan-/Soll-Werten werden in der Regel akribisch (rechnerisch) analysiert, um – vorgeblich – kollektiv für die Zukunft aus den identifizierten Gründen solcher Planabweichungen zu lernen. Das Controlling ist ohne Frage eine sehr leistungsfähige, aber auch bürokratische, insofern aufwändige und lebensferne Methode. Eine Methode, die den Technokraten unter den Managern entgegenkommt. Aber eine Methode, die in ihrer formalen Behäbigkeit in der heutigen dynamischen und vernetzten Zeit erkennbar an ihre Grenzen stößt. Diesem Mangel will das ***Management by Options*** abhelfen.

Das Zielmanagement ist eine Methode zur Reduktion der Komplexität im *Luhmann'schen* Sinne. Durch die Zielformulierung wird – mehr oder weniger bewusst – aus dem Raum-Zeit-Kontinuum unserer Welt ein vieldimensionaler Würfel herausgeschnitten. Ziele grenzen die Realität ab, grenzen Realität aus und zerstückeln Realität. Es wird räumlich, zeitlich, sachlich-inhaltlich sowie personell ab- und ausgegrenzt. Andere Themen neben dem in den Fokus genommenen Ziel-Sachverhalt bleiben natürlich weiterhin existent, sind aber subjektiv weniger/nicht mehr relevant. Nach *Paul Watzlawick* sind das alles so genannte „Interpunktionen“, weitgehend willkürliche Abgrenzungen, die unsere wahrgenommene Welt verformen, die unsere Welt, in der wir uns möglichst sinn- und erfolgreich bewegen wollen, zwar strukturieren, aber eben auch verbiegen und so die latente Gefahr mit sich bringen, dass der Umgang mit einer derart reduktionistisch veränderten Welt – in praxi – pathologisch zurückschlagen könnte.

## Ziele – Orientierung und Konstrukt

Ziele sollen einer Welt, die den Menschen grundsätzlich überfordert, Struktur und Orientierung geben. Ein Ziel ist ein Konstrukt, das einen für die Zukunft gewünschten Zustand beschreibt; manche sagen: auch den Weg dahin. Dabei erfolgt dieser Abstraktionsprozess nicht unmittelbar und zwingend aus der Welt an sich, sondern ist durch vielfältige und teilweise einander widerstreitende in- und extrinsische Motive der Akteure überprägt. Auf einer (abstrakten) Ebene findet die kollektive Abstimmung der maßgeblichen Akteure und damit eine kollektive Reduktion der gemeinsamen Zukunftssicht statt. Hierbei wirken verschiedene bekannte gruppenmechanische Einflüsse (zum Beispiel Gruppendenken, Kuhhandel, Mauern, Eitelkeiten, Hoffnungen, *Self-fulfilling Prophecy*) hinein. Ziele werden so zum machtpolitischen Vehikel. Nicht selten geht es schon gar nicht mehr um die sachlich-inhaltliche Zukunftsperspektive, sondern nur darum, wer in diesem Machtpoker letztlich die Oberhand behält. Und es ist erstaunlich, dass dabei überhaupt noch etwas Brauchbares heraus kommt ...

Immer häufiger hört man heute – wie schon angedeutet – den Slogan: Der Weg ist das Ziel! Damit ist aber das Ziel in seiner finalen Funktion völlig aufgehoben worden. Immer häufiger scheint es wichtiger zu sein, etwas zu tun, um überhaupt etwas zu tun und nicht, um etwas Bestimmtes – nämlich ein vorab definiertes Ziel – zu erreichen. Alle Wege, die sich einem anbieten, können beschritten werden. Wohin diese Wege führen, scheint sekundär. Vielleicht führen sie nach „Rom“? Wie sieht aber dieses „Rom“ aus und inwiefern verhilft uns dieses „Rom“ zu einem sinn- und erfolgreichen Leben? Man muss sich fragen, ob es nicht grundsätzlich besser wäre, sich einfach mal auf den Weg zu machen, als in Lethargie und Depression zu verfallen? Oder: Ist man nicht eigentlich immer auf dem Weg, auch wenn man meint, gerade an seinem Platz zu verharren, denn egal, was man selber unternimmt, das Leben um einen herum geht unablässig weiter. Das einzig Beständige ist der beständige Wandel!

Die Optionsmethode nutzt aktiv die permanente Veränderung. Sie wartet auf günstige kontextuelle Entwicklungen und versucht sogar, von glücklichen Zufällen zu profitieren. Heutzutage tun zumindest die Profis so, als gäbe es keine Zufälle, allenfalls wenn's schief geht; dann ist – so heißt es – etwas Unabsehbares dazwischengekommen. Indes, manche gestandenen Manager räumen ein, dass bei ihrem Erfolg mehr (glücklicher) Zufall im Spiel gewesen ist, als man gemeinhin zugeben mag.

Wenn der (glückliche) Zufall zuschlägt, dann wird er natürlich einkassiert und der Erfolg wird der eigenen Tüchtigkeit zugeschrieben (man spricht dann vom „Glück des Tüchtigen“). Bei der Zielmethode wird ein Ziel gesetzt, das Unternehmen oder zumindest das Team darauf ausgerichtet und dann das Ziel mit einer gemeinsamen Anstrengung – im günstigsten Fall – erreicht/realisiert. Konzeptionell ist hier kein Zufall vorgesehen. Die Optionsmethode jedoch braucht die „günstige“ Entwicklung. Erst wenn die situativen Gegebenheiten im Sinne einer potenziellen Chancenerreichung günstig sind, wird die Option ausgeübt. Ansonsten wird die Option weitergehalten (man wartet weiter ab) oder man lässt die Option einfach verfallen. Alles andere wäre unsinnig. Niemand wird sich gegen den kontextuellen Trend verhalten. Es ist in der Regel ziemlich unklug, sich mit aller Gewalt gegen den Schlag des Angreifers zu stemmen. Bei den japanischen Kampftechniken, speziell beim *Aikidō*, wird deswegen geschmeidig die Energie des Angriffs in der eigenen Verteidigung genutzt. Die Angriffsbewegung wird nicht blockiert, in Bezug auf die Bewegung des Angreifers stehen vielmehr Lenk- und Führungstechniken im Vordergrund. *Aikidō* kennt weder die Absicht zur direkten Schädigung eines Angreifers noch das Ziel des Gewinnens im Zweikampf. Der *Aikidōka* optimiert seine Verteidigungsstrategie, indem er mit seinem hohen Bewegungspotenzial einen auf ihn gerichteten Angriff stört und diesen schließlich durch die Überleitung in Wurf- und Festhaltetechniken vereitelt.

Die Zielmethode hingegen geht offensiv unter Reduktion und Fokussierung auf das Ziel sowie unter Konzentration der Kräfte/Ressourcen auf das Ziel los und versucht dabei, die Welt/Situation im vorgestellten Sinne zu erzwingen. Die Optionsmethode hingegen bleibt locker, lässt cool kommen und wartet proaktiv vorbereitet ab. Sie vermeidet Ziel- und Termindruck und sichert damit den Erfolg, der jetzt als eine adäquate Fortsetzung des bisher Erreichten verstanden wird.

## **Chancenmanagement**

Bei Lichte betrachtet ist das Setzen von Zielen, das zur Zeit (noch) die Führungstechniken beherrscht, reichlich unproduktiv und grenzt – wie bereits gesagt – an Hybris, indem man unterstellt, dass die Vorgabe von Zielen zuverlässig den Erfolg befördern könnte. Niemand kann wissen, wohin letztlich der Zug fährt. Manager tun aber so, als wüssten sie es, und glauben sogar, dass sie genau dafür bezahlt werden. Aber wie viele Schlachten sind schon verloren gegangen, weil die Strategie nicht stimmte, die Taktik nicht aufging, die Ziele und/oder der Zeitpunkt schlecht gewählt waren. Die Heere sind mit Mann und Maus untergegangen. Alles Helden! Das Set-

zen von Zielen vollzieht sich auf einer von der Realebene abgehobenen Metaebene und ist deshalb „nur“ eine Frage der Fantasie und der Rhetorik. Und natürlich eine Frage der Macht. Wer die Macht hat, der nimmt sich raus zu sagen, wo's lang geht. Wenn man aber Erfolg haben will, ohne dass man Gefahr läuft, zum (toten) Helden zu werden, ist es cleverer, wenn man, anstatt sich Ziele zu setzen, seine Optionen klug managt. Das hat dann mit Hybris nichts mehr zu tun. Das ist kein von der Realebene losgelöstes, abstraktes Metahandeln, das Ersetzen des Zufalls durch den Irrtum, sondern es ist das geschickte Ausnutzen des asymmetrischen Chancen-Risiko-Profils dieses speziellen Konstrukts. **Management by Options** ist mithin eine Technik des Chancenmanagement. Das Managen von Optionen geschieht stets in direktem und bewusstem Bezug zur operativen Realität und sichert im Rahmen der jeweiligen kontingenten Möglichkeiten in einem ungewissen und volatilen Kontext die Wahrung und letztlich die erfolgreiche Umsetzung der sich eröffnenden Chancen.

Menschen wollen sich ausleben – im geschäftlichen/beruflichen wie auch im privaten Bereich – und dadurch aktiv ihrem Leben einen Sinn geben. Sie wollen – auch wenn das im Einzelfall noch so bescheiden sein mag – ihre Chancen nutzen. Menschen sind bereit, dafür bestimmte, begrenzte Vorleistungen – einfach auch mal ins Blaue hinein – zu erbringen, wenn sie damit eine Option auf besagte Chancen erlangen. Dabei spielen Ziele im herkömmlichen Sinne keine Rolle. Ziele, die man sich irgendwann einmal gesetzt hat oder die durch irgendwen oktroyiert worden sind, stehen einer konsequenten Chancennutzung eher im Wege, als dass sie den Erfolg befördern könnten. **Management by Options** hingegen animiert, unablässig Chancen aufzuspüren, kleine Vorleistungen zu erbringen, um an entsprechende Optionsrechte heran zu kommen, und wenn sich die aktuelle Situation insgesamt vorteilhaft entwickelt, wird der Optionshalter die Option ausüben, um schließlich den Nutzen aus der betreffenden Chance zu realisieren. Andernfalls lässt er die Option verfallen ... oder hält sie weiter, bis gegebenenfalls die Konstellationen günstiger sind.

Heutzutage muss man, will man Erfolg sichern, stets mehrere Eisen zugleich im Feuer haben, auf mehreren Klavieren zugleich spielen, auf mehreren Hochzeiten zugleich tanzen und mit möglichst vielen Bällen zugleich jonglieren. Wer diese Kunst beherrscht, nur wer seine Optionen clever managt, der hat Aussicht auf Erfolg, wobei sich im Vorhinein kaum sagen lässt, was konkret den Erfolg ausmachen wird. Aber egal: Auch bloß gefühlter Erfolg gilt als Erfolg!

Bernd Pischetsrieder hat einmal sehr treffend formuliert, dass Manager nicht nur dann bestraft werden sollten, wenn sie nicht vertretbare Risiken eingegangen sind, sondern auch, wenn sie erkennbare Chancen ausgelassen haben. Es ist nicht der schon ein guter Unternehmer, der alle möglichen Risiken ausschließt; dazu gehört auch noch das ständige Aufspüren, Erkennen und konsequente Nutzen der unternehmerischen Chancen. Wir müssen uns von dem weitverbreiteten und reichlich kultivierten Risikomanagement zu einem pragmatischen Chancenmanagement weiterentwickeln. Wir müssen in allen Lebensbereichen aus der „Krankenkasse“ die „Gesundheitskasse“ machen. Sogar die Politik hat schon die „Chancengesellschaft“ ausgerufen. Mehr als RisikomanagerInnen brauchen wir ChancenmanagerInnen. Chancenmanager sind Optionsmanager.

Besonders deutlich wird die Überlegenheit der Options-Methode im Falle von Krisen oder bei einer eingetretenen Katastrophe. In einer Krise – und ein bisschen Krise ist eigentlich immer! – spielen Ziele keine Rolle. Selbstverständlich hat man das Ziel, schnellstmöglich und ungeschoren aus der Krise herauszukommen, aber das ist trivial. Entscheidend sind jedoch die (kurzfristig) verfügbaren Optionen und wie man diese aktiviert, kombiniert und managt. Dies gilt auch bei persönlichen Krisen. Auch in solchen Fällen muss man sich zuerst über seine Optionen klar werden und dann kann man weiter vorgehen.

### ***Management by Options***

***Management by Options*** ist ein wirklich neues Erfolgs- und Managementkonzept, das eine konsequente konzeptionelle Weiterentwicklung des Realloptionsansatzes darstellt. Die aktuelle Literatur, die sich mit dem Realloptionsansatz, etwa zur Bewertung von Investitionsprojekten oder in Verbindung mit Unternehmensakquisitionen, befasst, ist instrumentell rechnerisch ausgerichtet und der neue Denkansatz, der dahinter steht, wird nur sehr rudimentär, wenn überhaupt, artikuliert, allenfalls angedeutet.

***Management by Options*** rückt indes diese neue Options-Denke in den Vordergrund und macht sie explizit. Dabei kommen neuere Ansätze zu einem Chancenmanagement und die generellen Zweifel an einer überzogenen Ziel-Orientierung hinzu. Das (Entscheidungs-)Verhalten von Managern, aber auch von einzelnen (Privat-)Personen, die auf Erfolg aus sind, ist in einer überaus komplexen und dynamischen Welt wie der, in der wir heute leben und agieren, viel zu träge und inflexibel, wenn



man an den herkömmlichen Ziel(bildungs-)prozessen festhält. *Management by Objectives* (Zielmanagement), wie es allerorts in den Lehrbüchern beschrieben und wie in den Unternehmen (noch) gemeinhin propagiert wird, genügt schon lange nicht mehr den Anforderungen unserer flexiblen Zeit. Dies haben die Menschen erkannt und verhalten sich, wenn man genau hinschaut, längst ganz anders, als es (noch) in den Lehrbüchern steht, als es (noch) die Erfolgsgurus verkünden und als es formal in den Unternehmen (noch) ritualisiert ist.

Menschen wollen sich ausleben und ihre Chancen nutzen. ***Management by Options*** ist die adäquate Methode für ein konsequentes Chancenmanagement. Dies ist indes ein gänzlich anderes Verhaltens- und Erfolgsparadigma, als es die überkommene Zielmethode vorsieht. Im Rahmen der Zielmethode wird ein Ziel gesetzt und das wird dann nicht selten auf Biegen und Brechen, mit voller Kraft, angesteuert. Wenn man das Ziel verfehlt hat, wird ein Schuldiger gesucht. Hat man das Ziel erreicht, dann lässt man sich feiern, und zwar egal, ob es zu diesem Zeitpunkt überhaupt noch Sinn macht, dieses Ziel realisiert zu haben, da die Rahmenbedingungen möglicherweise inzwischen bereits komplett andere sind. Außerdem werden bei allzu rigider Ausrichtung auf ein Ziel sich plötzlich rechts und links des Weges auftuende Chancen möglicherweise gar nicht mehr wahrgenommen (selektive Wahrnehmung).

Bei der Options-Methode werden hingegen lediglich Optionen aufgebaut. Der Einsatz an Vorleistungen ist ungleich geringer, da es nicht gleich mit Volldampf aufs Ganze geht. Dadurch lassen sich auch die verfügbaren Mittel besser dosieren und viel besser streuen. Sehr vielfältige Optionen lassen sich zugleich aufmachen, die dann im weiteren Verfolg virtuos miteinander kombiniert werden können. Das Misserfolgsrisiko wird so erheblich reduziert. Erst wenn eigentlich nichts mehr dazwischen kommen kann, wenn die übrigen Konstellationen weiterhin günstig sind und wenn die vermeintliche Chance immer noch relevant und erstrebenswert scheint, erst dann wird zugeschlagen und der (volle) „Basispreis“ entrichtet, um die Chance nun tatsächlich realisieren zu können. Der Entscheider hält sich also sehr lange bedeckt, ist aber derweil keineswegs inaktiv. Mit relativ geringem Aufwand hält er sich immer mehrere Optionen offen, bleibt bis zuletzt, das heißt bis kurz vor der eigentlichen Entscheidung, flexibel. Er nimmt bis zu diesem Punkt weitere Informationen auf und nutzt diese bei seiner Entscheidung. Dadurch minimiert der Optionsmanager das jeder Entscheidung inhärente Risiko und optimiert zugleich tendenziell sein Ergebnis; in einfach gelagerten Fällen lässt sich dies sogar mathematisch belegen. Was letzt-

lich sein wird, wurde jedenfalls nicht durch ein Ziel (vor-)bestimmt, sondern hängt vielmehr von den sich bietenden Chancen, von den eingeleiteten beziehungsweise erbrachten Vorleistungen des Entscheiders und letztlich von dessen Sensibilität für die Entscheidungslage und schließlich von seiner Geistesgegenwart ab. Er muss geduldig, empathisch und gleichzeitig stets hellwach sein.

Das klassische Erfolgskonzept besteht ja darin, eine Kette von Zielen vorzugeben, an der man sich dann entlang hangelt, bis man das anvisierte Ziel über diese Unterziele etappenweise erreicht hat. In unserer heutigen komplex vernetzten und volatilen Zeit funktioniert dieses unilineare Konzept aber nicht mehr. Bis in einem Unternehmen die Ziele der Geschäftsleitung durch die Hierarchie kommuniziert und von den ausführenden Mitarbeitern verstanden und akzeptiert worden sind, bis also die Ziele überhaupt Wirkung zeigen können, hat sich die Welt um uns herum natürlich weiter gedreht. Man steuert also methodenbedingt chronisch der realen Entwicklung hinterher. Die Welt wartet nicht und richtet sich leider auch nicht nach unseren Zielen.

## **Implementierung der Options-Methode**

Um von der heute verbreiteten Zielführungsmethode auf die Options-Methode umsteigen zu können, muss man zuerst das neue Konstrukt (Optionen statt Ziele), das dem neuen Paradigma zugrunde liegt, verstehen. Die Ziel-Methode wurde uns von klein auf vermittelt und steckt deshalb tief in uns. Man kann daher auch nicht einfach einen Hebel umlegen, sondern muss allmählich in die Welt der Optionen hinüberwechseln. Jeder hat die Option, Optionen (anstelle von Zielen) einzuführen. Zu diesem Zweck redet man in praktischen Führungssituationen immer weniger über Ziele und immer mehr über Optionen. Letztlich sollte man das Wort Ziel ganz vermeiden. Das kommt einem am Anfang komisch vor, aber man merkt, dass es geht. Damit gelingt der Schwenk zur neuen Methode. Anstelle von Zielvereinbarungen führt man dann Gespräche über den Bestand von Optionen oder über Optionen, die sich anbieten. Allmählich wächst die Erkenntnis, dass sich Optionen durchaus als neues Führungskonstrukt eignen.

Die Empfehlung, in den Unternehmen wie auch bei Entscheidungen im privaten Umfeld vom tradierten und weitgehend internalisierten Zielmanagement abzurücken und stattdessen auf ein Options-Management umzusteigen, bedeutet meines Erachtens eine Revolution, die insbesondere in den Unternehmen gewaltige, bislang durch

offizielle Zielvorgaben unterdrückte (Erfolgs-)Potenziale freisetzen wird. „Führen mit Optionen“ will, dass alle Mitarbeiter konsequent ihre Potenziale nutzen und ihre Optionen ausschöpfen. Sie schwärmen aus – ohne durch Zielvorgaben eingeengt zu sein, und versuchen, innerhalb ihrer Reichweite Kontakte zu machen und Geschäfte anzubahnen. Unternehmen (für Einzelpersonen gilt das analog), die sich auf das **Management by Options** einlassen, werden einen Großteil ihrer bisherigen Behäbigkeit verlieren und fortan ausgesprochen wendig und agil auftreten (können). Damit erlangen diese Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil vor ihrer Konkurrenz, die ihre Prozesse etwa noch mit Hilfe von Zielen – wie ehemals – managt.

**Management by Options** führt zwar zu etwas mehr Chaos, dafür hat man aber eine Führungsmethode, die adäquater zu unserer heutigen, schnelllebigen Situation passt. Der Komplexität wird nicht primär mit Komplexitätsreduktion begegnet, vielmehr wird ihr mit den Optionen (anstelle der Ziele) ein Konstrukt mit einer etwas komplexeren Struktur entgegengestellt. **Management by Options** ist flexibler und weniger bürokratisch. Man kann auf formale Budgets verzichten und damit gibt es im herkömmlichen Sinne auch kein Controlling mehr, was aber nicht heißen soll, dass man sich nicht auch weiterhin mit der Zukunft auseinandersetzen muss. Die Beschäftigung mit der Zukunft geschieht aber nicht mehr mit Hilfe formaler Budgets und finaler Vorgaben, sondern mit Hilfe von Prognosen (*Forecasts*), mit *What-If*-Simulationen und mit Folgeabschätzungen unserer Entscheidungen (oder Nicht-Entscheidungen). In diese Richtung geht auch die *Beyond-Budgeting*-Bewegung, die unter anderem empfiehlt, mit flexiblen Zielen zu führen; damit ist man in der Tat schon sehr nahe an der Options-Methode.

Große Unternehmen sind in der Regel – es existieren Ausnahmen – ziemlich bürokratisch aufgestellt. Hier blüht die Zielkultur in ihrer reinsten Form, mit dem gesamten Arsenal, das dazu gehört. Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMUs) hingegen praktizieren seit jeher – unbewusst – überwiegend die Options-Methode. Es sind nicht nur die direkteren Kommunikations- und die kürzeren Entscheidungswege, die die KMUs oft den Großkonzernen überlegen machen, sondern man hält sich in den KMUs nicht mit den weitgehend brotlosen Zielritualen auf, sondern managt schlicht seine Optionen und versucht, auf diese Art zum Beispiel an den nächsten Auftrag zu gelangen. Man ist einfach näher am Geschäft: Man ist nicht dabei, sondern mitten-drin! Auch Einzelpersonen haben weder Zeit noch den Nerv, sich in Umweghandlungen der Ziele-Welt zu ergehen. Wer erfolgreich sein will, kann sich mit langwierig-

gen strategischen Überlegungen nicht aufhalten. Es bringt ihm aber auch nichts, darüber zu lamentieren, wenn er ein angepeiltes Ziel nicht erreicht hat. Darauf nimmt die Welt keine Rücksicht. Jeder Einzelne von uns muss sich im Rahmen seiner kontingenten Möglichkeiten, im Rahmen seiner Optionen, seinen eigenen Weg zum Erfolg und zu seinem Glück bahnen. Das gilt in gleicher Weise für interagierende Gruppen und mithin für große Organisationen. Jeder Mensch, wie auch jedes Unternehmen muss den Rahmen seiner Möglichkeiten ausschöpfen ... oder im Rahmen seiner Möglichkeiten neue Möglichkeiten generieren, ganz im Sinne von *Heinz von Foersters* ‚Ethischem Imperativ‘: „*Handele stets so, dass die Anzahl deiner Wahlmöglichkeiten (sprich: Optionen; Anm. d. Autors) größer wird!*“

**Management by Options** ist kein theoretisch deduziertes Konzept, aber es ist auch nicht unwissenschaftlich. Es ist kompatibel zu den bestehenden theoretischen und praktischen Erkenntnissen. Es ist ein Stück Berufs- und Lebenserfahrung, wie das bei einer funktionierenden Erfolgsmethode auch nicht anders sein kann. **Management by Options** ist in der Zeit, **Management by Options** ist ‚in‘!

Und es gibt kein Umsetzungsproblem. Die KMUs und wir alle leben seit jeher in der Welt der Optionen, auch wenn uns das bislang so nicht bewusst war, denn unsere Sozialisierung, unsere Ausbildung und (westliche) Kultur postuliert und propagiert das Ziel-Paradigma. Nur die großen Organisationen müssen noch in der neuen Welt der Optionen ankommen. Aber die sind auch bereits auf dem Weg, denn es gibt einen klaren Trend, dass sich große Unternehmen immer mehr in kleinere Geschäftseinheiten aufteilen, mehr dezentralisieren, mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortung an die Peripherie delegieren. An der Peripherie, dort wo die Geschäfte gemacht werden, zählen die Optionen der Stakeholder-Umgebung und nicht die Ziele der Zentrale.

## **Das Leben ist eine Option**

Das Leben ist eine Option! Man kann aus seinem Leben etwas machen, es bloß (er)halten oder – im ungünstigsten Fall – (ver)fallen lassen. Wenn man etwas aus seinem Leben machen will, dann muss man seine Optionen nutzen – mehr geht ohnehin nicht! Wenn Unternehmen Erfolg haben wollen, dann müssen sie die mit den ihnen zur Verfügung stehenden Optionen verbundenen Chancen clever realisieren. Ziele können dabei grundsätzlich nicht helfen, da diese nur unzulänglich oder gar nicht mit der Realebene verkoppelt sind. Unser Lebensweg führt nicht vom Hier und

Jetzt direkt zum Ziel, sondern entlang miteinander vernetzter und verkoppelter Optionen (*Compound Options*) zum Erfolg. „Führen mit Optionen“ heißt – besonders in unserer heutigen, komplexen und dynamischen Zeit – demzufolge nicht: Ziele irrlüchtern vor uns her, sondern: Optionen pflastern unseren Weg, unseren Weg zum Erfolg ...

## Literatur

**Peter Gross** (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt

**Yves Hilpisch** (2006): Options Based Management. Vom Realloptionsansatz zur optionsbasierten Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden

**Ulrich Hommel, Martin Scholich, Robert Vollrath** (Hrsg.) (2001): Realloptionen in der Unternehmenspraxis, Springer, Heidelberg/New York

**Thorsten Peske** (2002): Eignung des Realloptionsansatzes für die Unternehmensführung, Eul, Lohmar/Köln

**Niels Pfläging** (2006): Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis, Campus, Frankfurt/New York

**Donald N.Sull, Wang Yong** (2005): Made in China. What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs, Harvard Business School Press, Boston

**Wolfgang Vieweg** (2003): Erfolg durch **Management by Options**. Eine Technik des Chancenmanagement, Bad Kreuznach (nur im Selbstverlag über [www.management-by-options.de](http://www.management-by-options.de))