

Essay: Wolfgang Vieweg

Artikeltags: Chance; Chancenmanagement; Dahrendorf, Ralf; Foerster, Heinz von; Gladwell, Malcolm; Lück, Wolfgang; Management by Options; Pillkahn, Ulf; Pischetsrieder, Bernd; Schwab, Klaus; Vieweg, Wolfgang

Der Chance eine Chance

Warum Risiken minimieren der falsche Weg ist

Projekte scheitern. Immer wieder. Unaufhaltsam. Denn die Idee, man könnte Projekte managen, indem man sie in Aufgaben und Unteraufgaben gliedert und diese dann fein säuberlich abarbeitet, ist ein Irrglaube. Kein Plan wird der Komplexität je gerecht. Stattdessen: Sich von Vorgaben lösen, offen sein, situativ neu entscheiden. Und den Blick nicht auf die Risiken richten. Sondern auf die Chancen, die sich immer wieder neu ergeben.



Chance und Risiko sind bekanntlich die Seiten einer Medaille. Und doch geht es uns Managern vornehmlich darum, die Risiken aufzuspüren und dann irgendwie zu beherrschen. Über Chancen wird kaum geredet. Denn Chancen haftet neben all dem Positiven auch etwas Spekulatives, Draufgängerisches, ja fast Verwerfliches an. Die sicherere Nummer scheint zu sein, sich auf die Risikoseite der Medaille zu kaprizieren – mit allen unbeabsichtigten Nebenwirkungen auf die Motivation und Innovationsneigung einer Organisation.

Der deutsche Manager Bernd Pischetsrieder hat einmal gesagt, dass Manager nicht nur dann bestraft werden sollten, wenn sie unvermeidbare Risiken eingegangen sind, sondern auch, wenn sie erkennbare Chancen ausgelassen haben. Hat es etwas bewirkt? Seit fast zehn Jahren wird im Rahmen eines Lageberichts ein "Bericht wesentlicher Chancen und Risiken" verlangt (§ 289 HGB). Dennoch sind die Unternehmen in der Chancenberichterstattung sehr zurückhaltend. Einmal aus Gründen der Geheimhaltung, zum anderen wohl, weil sie sich über ihre Chancen selbst gar nicht so richtig im Klaren sind.

Optionen und Ligaturen

Dabei sind Chancen unverkennbar auf dem Vormarsch. Schon der Sozialökonom Max Weber hatte eine große Vorliebe für den Begriff "Chance". Und Ralf Dahrendorf beschäftigte sich unter Bezug auf Weber ausgiebig mit den Lebenschancen von Menschen und leistete dabei viel Grundsatzarbeit. Für den Soziologen sind Lebenschancen ein Mix aus Optionen und Ligaturen. Optionen sind Wahlmöglichkeiten, Alternativen des Handelns – eine Kombination aus Anrechten

und Angebot. Ligaturen sind die tiefen kulturellen Bindungen, die Menschen in die Lage versetzen, ihren Weg durch die Welt der Optionen zu finden.

Die dahendorfschen Gedanken sollten im Managementkontext weitergedacht werden, so wie Peter Gross (Multioptionsgesellschaft), Timon Beyes (Kontingenz und Management) oder Hartmut Rosa (Beschleunigung) es getan haben. Überhaupt sollten die Betriebswirtschaftler mehr bei den Soziologen, Psychologen, Biologen, Evolutionswissenschaftlern und Philosophen über den Zaun blicken und deren Beiträge studieren; sie enthalten vieles, was die Managementlehre weiterbringen könnte. BWLer reden zwar von Interdisziplinarität, aber im Großen und Ganzen sind sie doch sehr auf das Unternehmen an sich und auf spezielle Unternehmensprozesse fokussiert und hätte gerne eine hübsche kleine Formel oder ein kompaktes Schema. Diese formalistische Marschrichtung macht das Denken jedoch eher eng als weit. Die Philosophen und Soziologen spiegeln indes die Gedanken ihrer Vorväter immer wieder kritisch an den Erfordernissen der Gegenwart und denken diese kreativ weiter. Hierbei wird regelmäßig über den Teller- rand der Unternehmen hinausgeschaut – nicht vom Nabel aus, sondern in einer Art Draufschau. Damit ist man grundsätzlich näher an den Trends, die das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld aktuell bestimmen.

Wir haben in den Unternehmen viel zu lange versucht, mechanistisch exakt die Parameter auf Erfolg zu trimmen, um einen quasiwissenschaftlichen Ansatz für den Managementenerfolg zu finden – und haben dabei mehr und mehr das unternehmerische Moment aus den Augen verloren. Der Manager von heute ist ein glänzend ausgebildeter Mechaniker, nur leider sind Unternehmen keine Dampfmaschinen oder Automobile. Das unternehmerische Prinzip steht nicht für Analyse, sondern dafür, auf der Basis von Analysen Ideen zu entwickeln, Visionen zu kreieren und Träume zu formulieren. Wir haben sogar einen verbreiteten Studiengang, die Wirtschaftsingenieure, die zwar sehr effektiv die Lücke zwischen den Technikern und den Managern ausfüllen, die aber sehr schnell auch Gefahr laufen, dass sich die Welt als eine Ansammlung von Projekten darstellt, die man mit Netzplänen sukzessive abarbeitet. Der immer noch nicht fertige Großflughafen Berlin, die Elbphilharmonie in Hamburg und auch der Stuttgarter Tiefbahnhof haben gezeigt und zeigen, dass Projekte nicht nur fein säuberlich aus Aufgaben und Unteraufgaben bestehen, sondern dass da viel Kommunikation, Motivation und Politik eine Rolle spielen. Ob wir das an unseren Hochschulen mit unseren Soft-Skill-Angeboten hinreichend abdecken, bleibt fraglich; es ist jedenfalls ein Angebot, das in die richtige Richtung weist.

Etwas ganz Grundlegendes anders machen

Das Projektziel ist klar, zum Beispiel: "Wir bauen einen neuen Hauptstadt-Flughafen!", und der Werkzeugkasten platzt aus allen Nähten, dazu teure Berater in großer Zahl – und dennoch wird es nix. Kaum einer fragt, woran das liegt. Vielleicht müssen wir etwas ganz Grundlegendes anders machen. Um die einzelnen Arbeitsschritte in ihrer Abfolge koordinieren zu können, braucht man natürlich einen Projektplan, der letztlich eine bestimmte Kombination von Möglichkeiten repräsentiert. Man hätte auch einen anderen Plan verabschieden können; aus bestimmten Gründen hat man sich für diesen Arbeitsplan entschieden. Egal, wie der Plan letztlich ausschaut, man muss davon ausgehen, dass man diesen Plan nicht einfach der Reihe nach abarbeiten kann. Bei einem solch komplexen Projekt kommt ganz sicher ganz viel dazwischen. Und dann kommen jedes Mal die Möglichkeiten ins Spiel, die einem aktuell zur Verfügung stehen oder die man sich mit vertretbaren Mitteln in einer vertretbaren Zeit noch beschaffen könnte. Auch hierbei ist es wieder egal, welchen Weg man letztlich einschlägt, es hätte immer noch andere Möglichkeiten gegeben. Und so weiter und so fort.

Das Erfolgsbestimmende ist nicht der Umstand, einen Plan zu haben und sich an ihn zu klammern, wie sich einst Odysseus der Sage nach an den Mast seines Schiffes gefesselt hat, sondern das Entscheidende ist, welche Möglichkeiten und Optionen wir haben und wie wir mit diesen umgehen. Die Anwendung brachialer Gewalt ist unter Umständen eine Möglichkeit, aber vielleicht nicht die angezeigteste und vielleicht nicht die eleganteste. Pläne können nie so umfassend sein, dass sie alle Eventualitäten enthalten. Wenn etwas Unvorhergesehenes eintritt,

entscheiden die Freiräume und Möglichkeiten, ob ein Projekt erfolgreich weiterläuft oder ob es zum Dauerlutscher wird oder ganz abstürzt.

Nichts ist reproduzierbar

Wer in einem komplexen und unsicheren Umfeld Erfolg haben und dazu seine Chancen nutzen will, muss seine Optionen clever managen, muss also zu seinen Plänen und Zielen ein anderes Verhältnis entwickeln. Der druckersche Ansatz eines Management by Objectives wird insofern hinfällig und ein Optionsmanagement tritt mehr und mehr in den Vordergrund. Zu unserem Umgang mit Risiken, den wir überdenken sollten, passt auch der luhmannsche Reduktionismus. Wer sich die Welt einfach machen will, muss in seiner Abstraktion vieles ausblenden, was aber dann in der Gestaltung zu inadäquaten Schlussfolgerungen und Maßnahmen führen kann. Ziele geben zwar Orientierung, aber um den Preis, dass sie die Wahrnehmung, das Entscheiden und Handeln verengen. Ziele verstellen den Blick auf die Möglichkeiten und Chancen, auf die Optionen, die man hat. Um in der komplex vernetzten und schnellebigen Welt von heute bestehen zu können, müssen wir uns jedoch öffnen. Komplexität ist nicht per se unser Feind, sondern beinhaltet vielfältige Chancen, die es konsequent zu erschließen gilt. Methodenbedingte Vorwegselektionen verkürzen die Szenarien und schwächen damit die Position im Wettbewerb. Wer vor der Komplexität einer ihm gestellten Aufgabe zurückschreckt oder sich damit versucht zu helfen, indem er die Welt holzschnittartig vereinfacht, wird kaum auf Dauer erfolgreich sein. Nur wer in der überströmenden Vielfalt noch verwertbare Möglichkeiten ausmacht und diese aus dem diffusen Zusammenhang herausfischt, wird à la longue besser sein als die anderen.

Chancenmanagement ist gewiss nicht ganzheitlich, da ja nicht das Ganze erfasst wird, grundsätzlich nicht erfasst werden kann. Aber es ist potenziell-holistisch, da nichts durch irgendetwas – eine Theorie, ein Formalismus – grundsätzlich ausgeschlossen wird. Alles, wirklich alles, was möglich ist im Sinne von vorstellbar oder gar machbar, wird als Option hingenommen. Chancenmanagement ist in jedem Fall kontingent, weil hier neben kausalen auch nicht kausale Relationen eine Rolle spielen. Es ist nirgends vorgegeben, auf welche Möglichkeiten der Entscheider zurückgreifen darf, welche Optionen er zieht und realisiert. Es kann alles immer noch und immer wieder auch anders verlaufen. Nichts ist reproduzierbar. Selbst wenn es die gleiche (Entscheidungs-)Situation noch einmal gäbe, heißt das nicht, dass sich der Manager auf die gleiche Weise verhalten würde. Darüber hinaus spielt auch die Situation selbst hinsichtlich des Ob und der Möglickeitsauswahl in die Entscheidung hinein; wenn etwas eintritt, das wir nicht vorhergesehen hatten, sprechen wir von Zufall. Das bedeutet nicht den Untergang des Abendlandes, sondern das ist normal. Insoweit überwindet das Konstrukt der Option den in den Wirtschaftswissenschaften und in dem Denken und Verhalten der Entscheider noch vielfach vorhandenen mechanistisch-deterministischen Ansatz, der aus dem Anfang des vergangenen Jahrhunderts stammt und die Grundstruktur der holistisch-kontingenten Zusammenhänge unserer modernen globalisierten Welt adäquat abbildet.

Das Leben und somit auch die Wirtschaft sind analog, nicht digital. Die Welt besteht nicht aus Nullen und Einsen, aus Richtig und Falsch, auch ist sie nicht schwarz oder weiß. Sie ist auch nicht mausgrau, sondern bunt. Die Welt ist kontingent, und Manager müssen dem nolens volens Rechnung tragen. Damit hat derjenige, der nichts falsch gemacht hat, deswegen noch lange nicht alles richtig gemacht. Denn es existieren zu jeder Zeit unüberschaubare Möglichkeiten und Chancen. Manager müssen geschmeidig in den gegebenen Möglichkeitsräumen surfen. Und diese ausweiten, eine kleinmütige Angst vor Kontrollverlust ist unbegründet. Ein allzu rigides Festhalten an seinen Plänen und Zielen macht verletzlich.

Für ein Chancenmanagement

Symptomatisch ist, dass auf Wikipedia das Stichwort "Chancenmanagement" nicht existiert. Darüber aber schrieb bereits im Jahr 1976 Klaus Schwab, der Gründer und Präsident des Davoser Weltwirtschaftsforums. Chancenmanagement ist das ständige Bemühen, methodisch und menschlich das Unternehmen auf die Dynamik seiner Umwelt und seiner Mitarbeiter einzustellen. Es ist ein offenes System, dessen Optimierung ein dauernder Prozess der geistigen,

der kreativen Anstrengung ist. Es ist unbequem für die Führungskräfte und Mitarbeiter, die an feste, man möchte fast sagen militärische Ordnungssysteme gewöhnt sind. Wenn das Chancenmanagement damit traditionellen Führungsmodellen kritisch gegenübersteht, dann nicht, weil sich diese Modelle nicht bewährt hätten, sondern weil sie überholt sind, sagte Schwab – vor 38 Jahren.

Auch der Mathematiker Wolfgang Lück redet gleichfalls über Chancenmanagement und über Chancenmanagementsysteme. Ein effizientes Chancenmanagement muss sich an der Unternehmensstrategie ausrichten, da durch die Festlegung der Unternehmensstrategie in einem großen Umfang vorgegeben ist, welche Chancen sich aus den unternehmerischen Aktivitäten ergeben (können). Man könnte dies aber auch umkehren: Die Strategien werden entlang unserer erkannten Chancen entwickelt. Der "Chancenpfad", der Ablauf des Chancenmanagementsystems, vollzieht sich in Form eines Regelkreises, den Lück detailliert beschreibt. Das Chancencontrolling hierin ist als Element eines aktiven Chancenmanagementsystems eine unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte Analyse und Beurteilung der Chancen.

Schließlich obliegt es nach Auffassung von Lück dem Aufsichtsrat eines Unternehmens, zu prüfen, ob die Unternehmensleitung alle Maßnahmen getroffen hat, um bestehende und potenzielle Chancen identifizieren und analysieren zu können, und ob die unternehmensinternen Maßnahmen zur Chancensteuerung ausreichend sind. Dabei ist darauf zu achten, dass sich der neue vielversprechende Ansatz nicht zu einer schlichten Chancenadministration reduziert. Denn ein Zuviel an Administration und Dokumentation verhindert tendenziell das Hervorbringen aussichtsreicher Chancen oder macht Erfolg versprechende Chancen bereits im Status Nascendi kaputt.

Malcolm Gladwell meint, Erfolg lässt sich nicht nur als Ergebnis persönlicher Anstrengungen erklären. Es sind immer auch außergewöhnliche Chancen und Zufälle, die es erfolgreichen Menschen ermöglichten, anders zu lernen und zu arbeiten und die Welt anders zu verstehen. Das geschickte Spiel mit den Möglichkeiten und Chancen ist die Grundlage des Erfolgs. Und Heinz von Foersters "ethischer Imperativ" lautet: "Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird." Die Moderne lebt in der Möglichkeitsform; es geht immerfort um die Steigerung der Handlungsmöglichkeiten. Ein auf Risikovermeidung oder Risikobeherrschung gerichtetes Management wird dem nicht gerecht. Ein chancenorientierter Führungsansatz scheint ungleich leistungsfähiger.

Zum Beispiel hat Ulf Pillkahn, seinerzeit bei der Siemens AG für Zukunftstechniken zuständig, einen "dosierten" Zufall zur Innovationsmethode erhoben: Zunächst werden die offensichtlich guten oder abwegigen Innovationsideen klassisch ausgewählt beziehungsweise aus dem Rennen um die Ressourcen genommen. Das Innovationsroulette ist lediglich für diejenigen Vorschläge gedacht, die sich nicht einschätzen lassen, nach dem Motto: Einigen von denen geben wir noch eine Chance – und schauen, was dabei herauskommt. In diesen Fällen soll die Roulettekugel entscheiden.

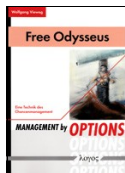
Management by Options

In Abwandlung eines Zitats von Dan Borge, US-amerikanischer Ingenieur und Finanzexperte, ließe sich formulieren: "Es geht nicht darum, Chancenmanager zu werden, sondern ein besserer Chancenmanager, da wir alle schon Chancenmanager sind." Überall werden Risikomanager gesucht und eingestellt, Chancenmanager hingegen nicht. Für einen Chancenmanager gibt es die besagten festen Kategorien und Maßstäbe nicht. Ein Chancenmanager hätte die Optionen zu mehr und weiterzuentwickeln. Schwab schreibt über den Typ des Chancenmanagers: Je mehr die Situation im Umbruch, je mehr Unberechenbarkeiten, desto mehr Chancen, aber auch ein umso größeres Risiko.

Chancenmanagement setzt also eine ganz besondere Verantwortungsfreude voraus. Die Anpassungsansprüche dabei sind groß. Deshalb muss der Chancenmanager in hohem Maße flexibel denken und handeln können. Ein solcher Chancenmanager kann nach Schwab kein Administratortyp, sondern muss ein Vollblutunternehmer sein. Wir brauchen gerade in der komplexen und dynamischen Welt von heute ein (pro)aktives Chancenmanagement, das die

inhärenten Risiken zwar mit bedenkt, aber eindeutig die Chancen und deren Management nach vorne stellt. Ein Chancenmanagement, ein Management by Options, scheint dazu bestens geeignet. Optionen und damit Chancen zu haben, ist das eine, aber für den Erfolg ist es nicht ganz unwichtig – das kann bei jedem Fußballspiel beobachtet werden –, wie die Chancenwertung ausfällt; darüber befindet letztlich das Chancen- und Optionsmanagement.

Wolfgang Vieweg war nach seinem Ingenieur- und BWL-Studium fast 20 Jahre in leitender oder geschäftsführender Position in mehreren Unternehmen tätig – vom Familienbetrieb bis zum internationalen Großkonzern. Seit 1998 ist er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Wirtschaftsethik an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und freier Unternehmensberater.
wvieweg@management-by-options.de



Wolfgang Vieweg:
Free Odysseus.
Management by Options.
Logos Verlag, Berlin 2013,
447 Seiten, 44.00 Euro,
ISBN 978-3-8325-3438-7

Lined area for notes or comments, consisting of horizontal dashed lines.