



Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen - Interview mit Lars Vollmer

April 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast045

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



Geropp

Unsere Welt wird immer schneller und komplexer. Die Unternehmen müssen sich dem anpassen. Das Problem dabei: Im Komplexen wird es schwer Kausalitäten zu erkennen. Eindeutige Wenn-Dann-Beziehungen gibt es da nicht mehr. Winzige Veränderungen können große Auswirkungen haben. Entscheidungen, die auf lieb gewonnenen monokausalen Beziehungen basieren, erweisen sich deshalb immer häufiger als falsch. Heute spreche ich mit Lars Vollmer über genau die Schwierigkeit in komplexen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Lars Vollmer ist ein Managementvordenker der neuen Generation. Er ist gefragter Redner und Buchautor. Sein Beratungsunternehmen Vollmer & Scheffczyk hat sich innerhalb von 15 Jahren zu einem der top Beratungshäuser für den Maschinenbau in Europa entwickelt. Lars Vollmer sagt: „Die Suche nach Best-Practice in anderen Firmen, ist ein Hirngespinnst. Erst recht die Übertragung auf das eigene Unternehmen.“ Er ist überzeugt, dass wir in einer zunehmend komplexeren Welt Management nicht mehr als reines Planen und Ausführen lehren und verstehen dürfen. Wenn wir nichts ändern und managen wie wir vor 30 Jahren gemanagt haben, dann werden Organisationen und Institutionen zunehmend fatale Fehlentscheidungen treffen. Er warnt eindringlich Führungskräfte, die sich weiterhin weigern zu verstehen, dass die Welt nicht aus linearen Ursachenwirkungsketten besteht, sondern viel komplexer ist, werden Wrong Turns folgen und katastrophale Fehler begehen. In seinem neuen Buch: „Wrong Turn“ macht er das typische Fehlverhalten vieler Manager anhand spannender Beispiele deutlich. Er zeigt warum wir unsere lineare Denkweise zugunsten komplexer Herangehensweisen aufgeben müssen. Es geht darum zu lernen in unvorhersehbaren chaotischen Systemen zu agieren. Hier mein Interview mit Lars Vollmer:

Herr Vollmer Ihr neues Buch beschäftigt sich mit Komplexität. WIE definieren Sie den Unterschied zwischen Komplexität und Kompliziertheit?

Vollmer

Ich habe mir angewöhnt den Unterschied eher über die Eigenschaften zu beschreiben. Also

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



Kompliziertes agiert und reagiert vorhersehbar. Und es gibt keine Überraschungen bei Kompliziertem, keine Unsicherheit, keine Subjektivität. Man könnte sagen, so tun es auch manche Wissenschaftler: Kompliziertes ist tot. Kompliziertes kann mit Hilfe von Ursachen und Wirkungsketten beschrieben werden. Das ist das Schöne daran. Das mögen wir Menschen so gerne. Kompliziertes ist beherrschbar. Es gibt aber eine Voraussetzung dafür, nämlich man muss über ausreichendes Wissen verfügen. Also jede Maschine beispielsweise ist – für sich genommen, also ohne den Bediener davor - erstmal kompliziert. Auch wenn sie für einen Laien überhaupt nicht zu durchschauen ist und selbst, wenn sie eine Million Bauteile hätte, sie ist erstmal kompliziert. Sie ist nämlich grundsätzlich schon durchschaubar und ein Experte kann dies auch. Kein Wunder – er hat sie ja auch erzeugt. Also alles physische von Menschen erzeugte ist kompliziert. Bei Komplexen sieht das jetzt ganz anders aus. Das besteht aus lebendigen Organismen. Und Komplexes verändert sich in jeder Sekunde. Es überrascht ständig. Also sich selber und auch die Umwelt. Es lebt, könnte man sagen. Es ist zwar, genau wie Kompliziertes von außen beobachtbar, ABER – und jetzt kommt ein ganz wesentlicher Unterschied – es ist NIE kontrollierbar. Ein komplexes System ist zwar beeinflussbar, aber sein Verhalten ist nicht vorhersehbar und keinesfalls zu beherrschen. Es existiert also keine Objektivität – nur Subjektivität. Als schönes Beispiel kann man immer ein Fußballspiel nehmen. Das kann ein Trainer natürlich beeinflussen. Und das tut er durch seine Taktik, durch Ein- und Auswechslung, aber er kann weder das Ergebnis vorhersehen, noch kann er zielgerichtet ein ganz bestimmtes Ergebnis herbeiführen. Es ist also NICHT kontrollierbar. Es ist NICHT managebar. Und jedes Business ist komplex, der Markt ist komplex, Wettbewerb sowieso.

Geropp

Jetzt sagen ja viele: Unser Leben und die Wirtschaft ist immer komplexer geworden. Aber war sie das dann nicht eigentlich auch schon vor 30 / 40 Jahren?

Vollmer

Da gibt es sicherlich zwei Betrachtungsweisen. Ich glaube schon, dass Wirtschaft größer

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



geworden ist. Ich vergleiche das immer mit einem Luftballon, der quasi aufgepustet wurde. Und so zu Zeiten des Handwerks vom Mittelalter bis kurz vor die Anfänger der Industriellen Revolution war der Luftballon quasi platt. Da ging es auch ganz schön eng zu – damals. Sehr, sehr individualisierte Produktion und Dienstleistung wurden da gemacht. Erst durch die Industrielle Revolution wurde der Luftballon förmlich aufgepustet. Und auf einmal waren die Märkte sehr, sehr groß, aber es ging nicht sehr eng zu. Es war relativ wenig Wettbewerb. Und das hat sich auf alle Fälle in den letzten – sagen wir mal – drei, vier Jahrzehnten schrittweise verändert. Der Luftballon ist heute bis zum Zerplatzen aufgepustet. Also jetzt komme ich in zwischen mit jeder meiner Dienstleistung an jeden Rand der Erde. Aber überall ist schon einer. Und die Individualität, die ich als Dienstleister oder Produzent leisten muss, ist so hoch wie noch nie. Und natürlich die Vernetzung und die Geschwindigkeit. Also solche Effekte wie die Auswirkung einer Flut in Thailand, die dazu führt, dass der Automobil-Hersteller in Sindelfingen seine Bänder still machen muss und dass dadurch eine große Bäckerei-Kette drastische Umsatzeinbußen hatte, die hatten wir vorher immer nur im Reich der Fantasie eingeordnet. Also der berühmte Flügelschlag eines Schmetterlings, der einen Tornado auslösen kann. Der ist inzwischen Realität. Insofern würde ich auf der einen Seite schon sagen, dass die Komplexität wirklich gewachsen ist. Die andere Seite ist die, der individuellen Situation. Ich spüre, wenn ich in der Wirtschaft unterwegs bin schon viele Menschen ein bisschen unter dieser Komplexität leiden. Sie merken alle, dass vieles nicht mehr rational durchdacht werden kann. Die alten Instrumente funktionieren immer schlechter. Unternehmensplanung und Budgetierung beispielsweise, die haben ja in der Blütezeit der Industriellen Revolution wirklich geholfen – auch noch zu Wirtschaftswunderzeit. Nun aber stehen sie dem Unternehmen mehr und mehr im Wege. Und Instinktiv spüren das ganz viele.

Geropp

Also das ist mir auch schon vor zehn Jahren so gegangen, dass man an sich selbst gezweifelt hat, wenn man irgendwelche Ziele auch hatte und sagt: „Mensch, jetzt habe ich die nicht erreicht. Ich habe sie nur zu 90 Prozent erreicht. Ich bin eine schlechte Führungskraft, oder so was.“ Also vollkommen absurd aus meiner heutigen Sicht. Aber als ich angefangen habe,

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



wurde einem das auch so durch das bestehende System beigebracht. Und erst mit der Zeit überblickt man das und stellt dann das System in Frage. Und nicht mehr unbedingt nur sich selbst. Da geht meine nächste Frage eigentlich hin: Woran liegt das denn hauptsächlich, dass sich viele Führungskräfte in komplexen Situation schwer tun? Ist es das, dass die Ausbildung eigentlich damit/ man wird damit im Studium ja überhaupt nicht behelligt – sagen wir mal. Da geht es eigentlich NUR um komplizierte Sachen. Aber meistens nicht um komplexe Sachen.

Vollmer

Das sehe ich durchaus auch so. Also der Grund ist tatsächlich, weil sie sich noch viel zu häufig in linearen Denkmustern agieren. Ich nenne das ja Wrong Turn und ein Wrong Turn schlage ich immer dann ein, wenn ich eine komplexe Situation als kompliziert einstufe und mit linearen Denk- und Handlungsmustern agiere. Also mit diesen berühmten kausalen Wenn-Dann-Regeln. Ich mache mal ein ganz einfaches Beispiel: Stellen Sie sich vor – Sie Bernd Geropp, sind – sagen wir – Bundesgesundheitsminister und wollen – ich unterstelle jetzt mal gute Absicht – die Krankenversicherungsbeiträge der Versicherten senken. Ist ja durchaus ein erstrebenswertes Ziel. Keiner wird bestreiten wollen, dass es sich um eine komplexe Situation handelt - zwischen Interessensgruppen, Politik und Macht. Und natürlich auch das völlig unvorhersehbare Verhalten von über 80 Millionen Bürgern. Ein lineares Denkmuster könnte jetzt so aussehen: Weniger Arztbesuche führen zu weniger Behandlungen, führen zu weniger Kosten für die Kassen, führen zu weniger Beiträge. Einfach. Und unter der Annahme, dass alle Menschen rational und widerspruchsfrei agieren – die BWL bezeichnet diese Menschen ja als Homo Ökonomikus. Ich nenne diesen Menschen meistens Kurt. Also unter dieser Annahme erreiche ich weniger Arztbesuche ganz einfach durch eine quartalsweise fallabhängige Abgabe. Jetzt können Sie sich noch einen hübschen Namen einfallen lassen – sagen wir mal – Praxisgebühr; und schon geht es los. Nun muss man sicherlich nur den jüngeren Zuhörern Ihres Podcasts erzählen, dass diese Praxisgebühr tatsächlich 2004 Realität wurde und zwölf Jahre später wieder gestrichen wurde. Die Gebühren sind in dem Zeitraum um 2,5 Prozent gestiegen. Und sie sind halt Ausdruck von mehreren verschiedenen Wrong Turns, die alle mit

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



dem Denken in linearen Ketten zu tun haben. Das steckt also durchaus in uns drin und hat – um Ihre Frage abschließend zu beantworten – auch meiner Ansicht nach was mit Ausbildung und Sozialisierung zu tun.

Geropp

Wenn ich jetzt Führungskraft bin und ich erkenne das, wie lerne ich am besten um? Also wie gelingt es mir vom linearen Denken und Planen mich einen Schritt weit – zumindest – mich zu befreien?

Vollmer

Meine erste Antwort, die mir einfällt, klingt sehr banal. Man muss das schlicht und ergreifend üben. Man muss das trainieren. Das geht auch. So wie eine Fußballmannschaft auch ein neues Spielsystem lernen kann. Das dauert Zeit – gar keine Frage. Aber das geht und ist natürlich auch harte Arbeit.

Geropp

Können Sie so ein, zwei Beispiele mal geben, wie man das lernen kann? Ich meine die Leute sind ja gefangen in ihrem Tun.

Vollmer

Also ein erster Schritt wäre sich zunächst mal über all die Rituale, Praktiken, Methoden, Regeln und so weiter im Klaren zu werden – im eigenen Umfeld, die auf linearem Denken, oder auf der Existenz von Kurt beruhen. Gemeinsam mit einem guten Freund und Kollegen habe ich das vor kurzem mal gemacht und wir haben über 240 dieser Praktiken gesammelt. Wir haben die liebevoll „Bullshit-Praktiken“ genannt, und die allermeisten kann ein Unternehmen schlicht und einfach weglassen.

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



Geropp

Geben Sie mir mal zwei, drei Beispiele - „Bullshit-Praktiken“ finde ich einen sehr schönen Begriff.

Vollmer

Na, wir hatten ja gerade eben schon eins. Planung weglassen, die Budgetierung weglassen. Das funktioniert tatsächlich. Das zeigen uns so manche Unternehmen. Und ich brauche die gar nicht durch andere Praktiken zu ersetzen. Das ist das Schöne. Es ist also sprichwörtlich dieser – schon häufig zitierte – via Negativa. Also die Erkenntnis darüber, was schon mal nicht funktioniert. Und ein schöner Nebeneffekt dabei ist es befreit auch ungemein.

Geropp

Wenn Sie sagen die Unternehmensplanung ganz weglassen, können Sie mal erklären wie das funktioniert? Ich meine, dass man das jetzt nicht bis ins Detail die nächste Fünf-Jahres-Planung hat, das verstehe ich, aber ich muss ja zu mindestens meine Finanzzahlen sehen. Wo laufe ich hin. Nehme ich dann einfach / mache ich eine Hochrechnung im einfachsten Fall vom letzten Jahr, oder wie funktioniert das?

Vollmer

Die Gewissheit mit komplexen System umzugehen, lehrt einem, dass die Welt voller Überraschungen ist und dass ich zumeist noch nicht mal die Situation im nächsten Monat wirklich abschätzen kann. Die Anzahl der Überraschungen ist drastisch gestiegen und derzeit kann etwas zuschlagen, was alles durcheinander bringt. Das heißt, jetzt muss ich mir zuerst mal deutlich machen einen Plan für zwölf oder 15 Monate zu machen ist letztlich nur ein hübsches Papier, was mit der Realität eben nichts zu tun hat. Schlimm wird ja ein Plan erst - Sie können ja einen Plan machen - schlimm wird erst, wenn Sie dessen Einhaltung fordern. Also machen Sie einen Plan, legen den auf Ihrem Rechner ab; am besten in einer geschützten Dropbox und keiner guckt drauf. Soweit ist alles gut. Wenn Sie ihn aber jetzt zur Grundlage

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



von Zielgesprächen machen und einer anderen Führungskraft ein Ziel für in zwölf Monaten geben, ohne zu wissen wie nächste Woche das Wetter wird, geschweige denn der Dollar-Preis oder das Marktverhalten, führt dazu dass Sie von ihm Einhaltung eines Plans und nicht etwa Befriedigung von Kunden et cetera erwarten. Und da fängt es an perfide zu werden. Und tatsächlich so ein Eigenleben zu führen, was nur noch schädlich für das Unternehmen ist.

Geropp

Wie helfen Sie denn solchen im alten Denken verwurzelten Leuten, die gar nicht loslassen können von einer solchen extrem Planung? Wie helfen Sie denen, dass die so einen zumindestens ein bisschen einen Schwenk machen können?

Vollmer

Der Weg dorthin für diesen Schwenk – wie Sie ihn nennen – der ist schon sehr vielschichtig. Da sollte man sich auch wirklich vor Rezepten hüten. Rezepte sind ja gerade das Problem. Und in komplexen Situationen eben nie die Lösung. Deswegen versuche ich sie zu vermeiden. Menschen und Organisationen können sich ja bekanntlich durch Lust oder Schmerz verändern. Und auch – und das wird meiner Ansicht nach viel zu häufig unterschlagen – sie können sich auch aus ÜBERZEUGUNG verändern. Hier kann also zum Beispiel intensive Denkarbeit helfen. Oder natürlich auch – mit Einschränkungen wohlgemerkt – gute Beispiele. Die gibt es ja tatsächlich schon zu Hauf. Und da muss man nur aufpassen, dass man nicht durch einen zu flüchtigen Blick das Best-Thinking hinter dem Best-Practice womöglich aus dem Auge verliert. Das ist das Entscheidende daran.

Geropp

Sehen Sie, dass es da eher so ist, dass so kleine mittelständische Unternehmen diesen Schwenk machen können, oder kriegt das auch ein Großunternehmen hin?

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



Vollmer

In Deutschland ist das sicherlich das berühmteste Beispiel dafür der Götz Werner mit seinem DM Drogerie-Markt, der eben tatsächlich diesen Schwenk geschafft hat. Und mit einer für seine Branche doch sehr, sehr speziellen Organisationssystem mit – wie sagte er so schön: Der Zentrale die Arroganz auszutreiben. Also mit einem Modell basierend, was den – ich sage mal – Leistungszellen and der Peripherie in seinem Falle sind das eben Filialen, einen ungeheuren Gestaltungsspielraum gegeben hat, ohne Planung, ohne Budgetierung. Also ohne Unternehmensplanung wohlgemerkt. Ohne Budgetierung und mit einem eigenen stetigen Sortimentsprogramm, mit einer eigenständigen Bestimmung von Preisen sogar in ganz bestimmten Regionen. Das ist schon ein eindrucksvolles Beispiel, was ihm ja auch Jahrzehnte gekostet hat diesen Schwenk zu machen. Und auf internationaler Sicht, kann man sich da durchaus auch mal an Unternehmen wie Handelsbanken in Schweden, oder die South-West Airlines in den USA, oder sogar Toyota anschauen, jedes für sich hat natürlich einen vollständig anderen Umgang mit der Komplexität gefunden. Aber man findet schon die vorhin erwähnten Prinzipien wieder. Also das Weglassen von ganz vielen dieser „Bullshit-Praktiken“ und von einem Verständnis dafür, dass man Komplexität – also Handlungsvielfalt – auch nur mit eigener Komplexität im Gegensatz bringen kann. Also sich in der Komplexität bewähren kann.

Geropp

Herr Vollmer, was sind denn aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Führungsprinzipien in der heutigen Zeit?

Vollmer

Ich tue mich schwer damit eine klare Reihenfolge einzubringen. Ich würde aber mal drei Prinzipien nennen wollen. Wir haben uns in den letzten Jahren und Jahrzehnten sehr häufig auf laute Modelle gestürzt. Laute Modelle - bezeichne ich solche Modelle, die uns Entscheidungen abnehmen. Die also Wenn-Dann-Regeln hinter sich gebracht haben. Ich

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



würde als eines der Führungsprinzipien in der heutigen Zeit den Aufruf machen, nur noch stumme Modelle zu benutzen. Also Modelle, die mir Dinge erklären, die mir aber die Entscheidung nicht abnehmen. Wo ich als Mensch wieder mit rein muss in das das Modell. Wo ich Teil des Modelles bin, um zu entscheiden. Also Prinzipien statt Regeln könnte man an der Stelle tatsächlich sagen; an den ich noch selber denken muss. Das Zweite Prinzip würde ich sicherlich nennen, dass insbesondere in komplexen Situationen die Lösung nie auf der Ebene des Problems liegt. Ich muss mich also immer ein, zwei Ebenen über das Problem stellen, um überhaupt Lösungsalternativen zu durchdenken. Das agieren auf der Lösungsebene selber, führt häufig dazu, dass das Problem mit seiner eigenen Ursache bekämpft wird. Was meistens nicht so tolle Ergebnisse nach sich zieht. Ich muss also das System darüber anschauen. Ich muss gucken: In welchem System agiert denn ein ganz bestimmter Akteur? Und wie kann ich das System ändern und nicht SEIN individuelles Verhalten? Und das Dritte, das ist jetzt schon grundsätzlicher, ich werbe dafür Führung als Rolle und nicht mehr als Stelle zu sehen. Es hat sich mit der Industriellen Revolution, mit den Ideen von Frederick Taylor so etabliert, dass Denken von Handeln getrennt wird und dass Führung eine Stelle geworden ist. Dass es also Mensch gibt, die denken und führen; und Menschen gibt, die arbeiten und geführt werden. Diese Vorstellung ist meiner Ansicht nach jetzt inzwischen tatsächlich antiquiert und schlicht zu teuer. Ich bin der Überzeugung, dass alle Menschen führen können. Nicht zu jeder Zeit, nicht alles, aber einiges. Und wir müssen Führung als Rolle verstehen, die quasi temporär in einem sozialen System wandert. Das müssen wir gar nicht steuern und regeln. Das macht die Selbstorganisation schon von ganz alleine. Wir müssen nur dem den Raum geben. Also das Prinzip hieße: Lassen Sie uns Führung als Rolle und nicht mehr als Stelle verstehen.

Geropp

Ja, ich hatte mit dem Gebhardt Borg mal drüber gesprochen, der hat das glaube ich „Nomadische Führung“ genannt. Das fand ich einen schönen Begriff.

Versagen in komplexen Situationen!

Interview mit Lars Vollmer

<http://www.mehr-fuehren/podcast045>



Vollmer

Ja, das ist sein Begriff, den er dazu wählt. Ja, genau.

Geropp

Abschließend – Herr Vollmer - was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Tipp für Unternehmer und Manager, um erfolgreich zu sein?

Vollmer

Da könnte ich mich auf einen festlegen. Der hieße: Arbeiten Sie bitte am System statt am Menschen. Also schaffen Sie ein Unternehmenskontext in dem Menschen richtig agieren dürfen. Hören Sie auf damit – falls Sie es überhaupt tun – Menschen ihren Verhalten verändern zu wollen. Nicht nur, dass das ethisch durchaus bedenklich wäre, es hilft denen nicht. Es bringt maximal mittelmäßige Menschen in das Unternehmen, die kein Engagement zeigen und letztlich durch immer mehr Frust auch nicht mehr zu ihrem vollen Potential führen. Schaffen Sie lieber einen Kontext in dem diese Menschen ihrem Potential ausfüllen können und in dem SIE erfolgreich werden. Also ein Unternehmen und Manager müsste meines Erachtens die Aufgabe haben andere erfolgreich zu machen. Und wenn man sich dann noch von allen Planungs- und Kontrollillusionen löst, dann kann das in unserer heutigen komplexen Zeit wirklich sehr erfolgreich werden.

Geropp

Herr Vollmer, ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen. Es war ein tolles Gespräch.

Vollmer

Herzlichen Dank Herr Geropp.