

Digitalisierung und Komplexität managen – das einzig Beständige ist der Wandel

Volker Engelke, März 2016

Inzwischen ist es kein Geheimnis mehr: Die Digitalisierung beschert uns nicht nur technisch neue Möglichkeiten, neue Produkte, neue Märkte und damit neue Chancen. Sie verändert auch unsere Kommunikation, unser Verhalten und stellt so zwangsläufig auch die bestehenden Geschäfts- und Managementmodelle in Frage.

Wie aber können wir uns sinnvoll in dieser komplexen Umwelt positionieren, den Überblick behalten und somit die richtigen Entscheidungen treffen, die den neuen Herausforderungen gerecht werden? Wie kann ein Monitoring der sich ständig verändernden Umwelt aussehen, um in diesem Umfeld sinnvoll agieren und gestalten zu können? Was ist wirklich anders?

Komplexität beschreibt das Phänomen multipler Abhängigkeiten. Alles ist mit allem verbunden und beeinflusst sich gegenseitig. Der oft zitierte Schmetterlingseffekt ist nur ein, vielleicht das berühmteste Beispiel neuartiger Phänomene, die auftreten, wenn wir die übersichtlichen Pfade einer wohlgeordneten Welt verlassen und damit konfrontiert werden, dass selbst kleinste Effekte große Wirkungen zeigen.

Für den Umgang mit diesem Phänomen gibt es 2 Möglichkeiten. Zum einem können wir einen Markt bedienen, der möglichst abgeschlossen ist. Die Komplexität wird reduziert und die alt gewohnten Verhältnisse können beibehalten oder wieder hergestellt werden. So erzeugen z.B. hohe Eintrittsbarrieren (gesetzliche Regelungen und Auflagen, Einstiegsinvestitionen, geschützte Technologien usw. ...) Bereiche, sogenannte Stabilitätsinseln, innerhalb deren die bekannten Management- und Erfolgskonzepte erfolgreich bleiben. Dies geschieht jedoch um den Preis, dass das gewählte Geschäftsmodell scheitern muss, sobald äußere Einflussfaktoren die geschaffenen Stabilitätsinseln hinwegspülen.

Wollen wir dieses Risiko vermeiden oder lässt das eigene Umfeld von Haus aus eine derartige Option nicht zu, müssen wir uns den neuen Herausforderungen bewusst stellen. Der Umgang mit Komplexität erfordert dabei ein waches Auge nach innen und außen bzw. ein

ständiges Monitoring der Umgebung. Stetes Infragestellen des augenblicklichen Erfolgs und das schnelle Reagieren auf Veränderungen sind die Merkmale erfolgreicher Unternehmen in dynamischen Märkten.

Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die Veränderungen als normal und sinnvoll erachtet. Die Wandlungsfähigkeit wird zum Zeichen der Vitalität und der Überlebensstärke der Unternehmen. Hieraus folgt fast zwangsläufig, dass sich auch der Führungsstil anpassen muss und die Bereitschaft zur Innovation und Veränderung sowie die Eigenverantwortung stärken sollte.

Auch darf nicht vergessen werden, dass Erfolg durch ein reines Reagieren und Einstellen auf Veränderung, also durch ein passives Verhalten nicht zu erreichen ist. Unternehmen brauchen Visionen, um gerade in einer komplex, chaotischen Umwelt die Kraft zur Gestaltung zu entwickeln. Auf der Ebene der Führungsstile beschreibt John Collins dies als die paradoxe Kombination aus persönlicher Demut und professioneller Willensstärke (1), die erfolgreiche Manager auszeichnet.

Ähnliches gilt für Organisationen und deren Prozessgestaltung. Um Komplexität beherrschen zu können, bedarf es komplexer Strukturen, die wandlungsfähig sind. In extrem dynamischen Umwelten behaupten sich Unternehmen, die das Empowerment der Mitarbeiter und die Selbstorganisation, wie zum Beispiel Semco (2), in den Vordergrund stellen. Eine starke Projektorientierung oder die Matrixorganisation sind sicher ebenfalls geeignet, Unternehmen zu flexibilisieren.

Ganzheitliche Managementsysteme mit einer durchgängigen Konzeption sind unerlässlich. Wie diese aussehen, ist nicht beliebig. Sie müssen individuell ausgerichtet werden, um die Visionen und die Stärken eines Unternehmens bestmöglich zur Geltung zu bringen. Moderne Reifegradmodelle wie CMMI (3) oder SPiCE (4) berücksichtigen dies und bilden eine gute Grundlage oder Orientierung zur Optimierung der eigenen Prozesse und Strukturen.

Die folgende Abbildung vermittelt einen ersten Eindruck über die Reifegrade des CMMI und deren Bedeutung aus Sicht des Managements.

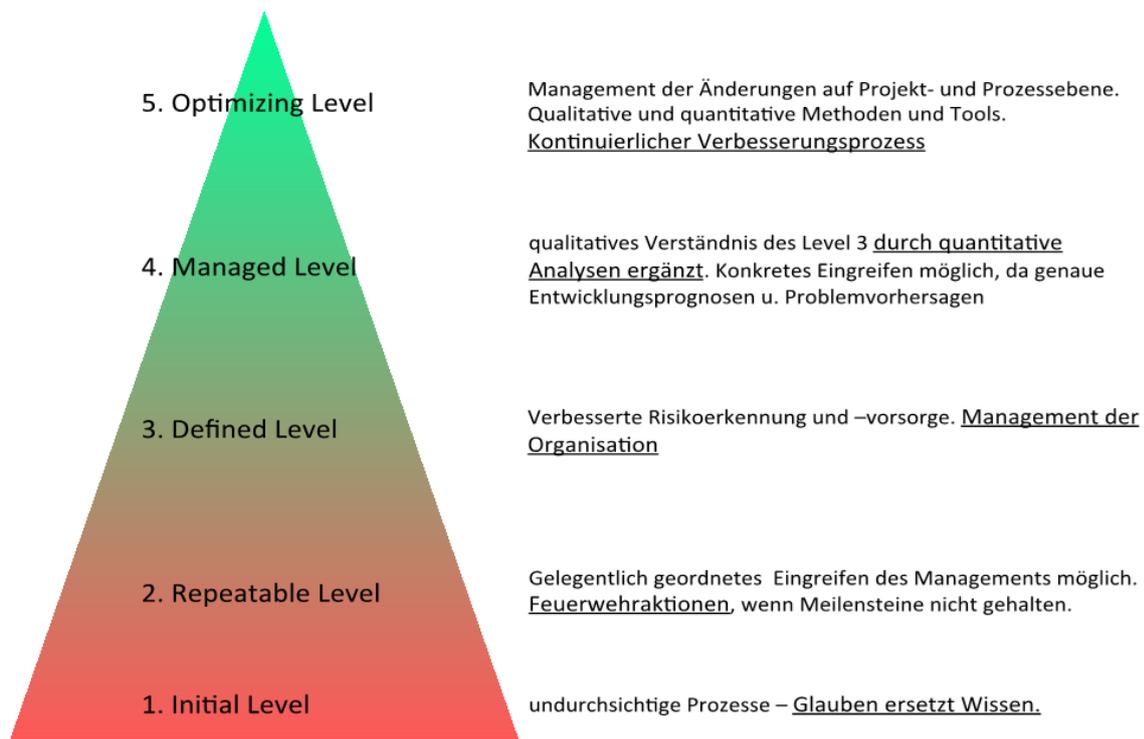


Abbildung 1: Reifegrade für Prozesse und Projekte nach CMMI(3)

Wie bereits angedeutet führt die Eigenschaft, dass selbst kleinste Ereignisse große Wirkungen zeigen, zwangsläufig zu einem umfassenden Monitoring, um Chancen und Risiken frühzeitig erkennen und nutzen zu können. Wandel ist nicht die Ausnahme sondern wird für (fast) jedes Unternehmen zum Beständigen (5).

Für ein konkretes Unternehmen bedarf es einer klaren Analyse der Komplexität des bestehenden Marktes. Der Erfolg wird bestimmt von der richtigen Ausrichtung auf die jeweiligen Umwelt- und Marktbedingungen. Wir von CONSENZUM messen der Flexibilisierung der Unternehmen bezüglich komplexer Umweltbedingungen im Rahmen der langfristigen Unternehmenssicherung eine große Bedeutung zu.

So unterstützen wir mittelständische Unternehmen in der Entwicklung ganzheitlicher Managementsysteme und entwickeln mit Ihnen die hierfür nötige Unternehmenskultur. Als Schlüsselfaktor betrachten wir dabei ein Monitoring, das insbesondere in Bezug auf die Zeittaktung und der Komplexität den Notwendigkeiten Ihres Marktes entspricht. Spezifische Analysetools erlauben es, eventuelle Defizite schnell und zuverlässig zu visualisieren und so Schwerpunkte zur effektiven Optimierung abzuleiten.

Quellen:

- (1) Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, J.Collins (2001) Harvard Business Review
- (2) Why My Former Employees Still Work For Me, R. Semler, (1994) Harvard Business Review.
- (3) CMMI – Capability Maturity Modell Integration, registered mark der Carnegie Mellon University, Pittsburgh
- (4) SPiCE - (Software Process Improvement and Capability Determination) Reifegrad nach ISO/IEC 15504 bzw. ISO/IEC 330xx
- (5) Das einzig Beständige ist der Wandel, Heraklit von Ephesus (um 530 – 470 v. Chr.)

Dipl. Physiker Volker Engelke, MBA



CONSENZUM Managementberatung * Dipl.-Phys. Volker Engelke, MBA
Richtweg 32 * 28195 Bremen * Tel. +49. 421. 330 35 28 * Fax +49. 421. 330 35 29
Mobil +49.157. 3474 3000 * Mail: engelke@consenzum.de * Internet: www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
