

## Know-Why-Denken - der konsequente Zukunftstrend im Management!

-

ein Beitrag zum Vernetzten Denken in Wirtschaft,  
Politik und anderen Bereichen des Lebens

Kai Neumann, Januar 2005

Im Management wie auch in anderen Bereichen des Lebens löst eine Methode bzw. ein Trend den anderen ab. TQM, CRM, E-Business, BSC, Outsourcing usw. haben jeweils ihre Berechtigung bzw. ihren Hebelpunkt in den Unternehmen. Die wohl jüngsten Trends sind Kompetenz-Networking und Customer Value Management (CVM). Der wohl langfristige Trend ist die Lernende Organisation gefördert durch die Individualized Organization.

Wenn diese Methoden häufig nicht wirken, dann, da sie als Know-How aus anderen Unternehmen oder aus der Vergangenheit eins zu eins unangepasst übernommen werden oder da sie als Allheilmittel schlicht überschätzt oder gar übertrieben oder isoliert angewendet werden.

Hier stellen wir nun daraufhin die wohl wirkungsvollste Methode für die Zukunft vor, welche die Methoden oben integriert und weiterentwickelt: Die *Know-Why-Methode* der Lübecker Strategieberatung **Consideo GmbH** - das Beste aus Vernetztem Denken und System Dynamics um einen metasystemischen Ansatz erweitert.

### **Vernetztes Denken ist die Schlüsselkompetenz**

Eine Studie der Boston Consulting Group hat unlängst Vernetztes Denken als wichtigste Schlüsselkompetenz des

Managements der Zukunft herausgestellt - noch wichtiger als Kommunikationsfähigkeit oder Unternehmerisches Denken.

Die berühmte PISA-Studie sieht hier schon einen eklatanten Mangel in unseren Schulen.

Vernetztes Denken wird dennoch vielfach als entweder zu abgehoben, zu kompliziert wahrgenommen, oder als etwas zu triviales. Es ist nicht so leicht anzuwenden wie Mensch-Ärgere-Dich-Nicht zu spielen und eher mit Schach zu vergleichen, und Schach ist nicht nur wesentlich anstrengender, sondern einen Schachzug zu rechtfertigen ist weitaus heikler, als einen Zug beim Mensch-Ärgere-Dich-Nicht. Wenn ich mit Vernetztem Denken einen langfristigen Zug rechtfertige, kann es gut sein, dass diese Rechnung nicht aufgeht. Wenn ich Mensch-Ärgere-Dich-Nicht spiele, kann ich leicht jeden Zug riskieren und nachher sagen, dass ich den Fortgang der Geschehnisse ja nicht zuvor geahnt haben konnte.

Aber es ist auch festzustellen, dass viele erfolgreiche Unternehmen eine langfristigere Strategie verfolgen und eben doch Zusammenhänge in die Zukunft hinein betrachten.

#### **Was bedeutet nun Vernetztes Denken?**

Es zeigt Zusammenhänge auch über die Fach- oder Abteilungsgrenzen und über den nächsten Schritt hinaus auf.

Anders genähert: *Geradezu alle Fehler in Wirtschaft und Politik, ja sogar im Privaten, lassen sich damit erklären, dass bestimmte Zusammenhänge nicht erkannt/berücksichtigt oder falsch eingeschätzt wurden.* Populäre Beispiele sind hier der Virtuelle Arbeitsmarkt, Hartz IV, Toll-Collect, UMTS, Daimler-Chrysler und Mitsubishi usw., wobei jeder Leser auch schnell an eigene, kleinere Beispiele seines Alltags denken mag.

Vernetztes Denken im Management gibt es natürlich schon, z.B. der System-Dynamics-Ansatz oder zuletzt die Lernende Organisation.

#### **Die Lernende Organisation**

etwa erklärt Geschehnisse durch typisches Verhalten in Systemen, so genannten Archetypen, und leitet daraus den Handlungsbedarf für das Management ab.

Nach Peter Senge gibt es z.B. Archetypen wie "Balancing Process with Delay", bei uns auch Schweinezyklus genannt, wenn z.B. der Immobilienmarkt irgendwann gesättigt ist, wir aber

immer noch viele Immobilien in der Planung und im Bau haben. Oder "Eroding Goals", wenn eine kurzfristige Lösung das Verfolgen einer konsequenteren, langfristigeren verhindert.

Die Suche nach Archetypen in Systemen funktioniert in vielen Fällen gut, nur erscheint das System vielfach auch zu reduktionistisch, wenn Unternehmen ihre Abläufe durch die systemische Beschreibung zu sehr vereinfacht sehen und wenn die Lehrbuchreaktion auf einen Archetypen nicht mit der Unternehmenspraxis vereinbar ist oder schlicht nicht funktioniert.

### ***System Dynamics***

stellt im wesentlichen eine Modellierungssyntax dar, mit der alle Systeme beschrieben werden können. Es gibt danach Stocks, Flows und Information sowie Delays und das System bildet dann möglicherweise Reinforcing- und Balancing-Loops. Diese Syntax ist vielen zu umständlich weshalb Consideo es geschafft hat, ein innovatives Modellierungssystem zu entwickeln, das auf der Oberfläche intuitiv bedient wird, während unter der Oberfläche automatisch ein System Dynamics Modell generiert wird. Der Anwender kann, wenn er möchte, ganz auf System Dynamics verzichten.

### ***Die Know-Why-Methode***

betrachtet auch Systeme, nur sind diese ganz intuitiv aufzustellen, ohne große Regelkenntnisse. In den Systemen bzw. den Wirkungsgefügen wird dann nach dem Muster eines erfolgreichen Systems geschaut - eine metasystemische Betrachtung. Das Muster besagt: ein erfolgreiches System muss sich langfristig dual weiterentwickeln und integrieren.

*Dual sonst katastrophal.* Eine sehr simple Feststellung mit großer Tragweite.

Etwas, das sich zu sehr entwickelt, ohne durch etwas integriert zu werden, verliert den Boden unter den Füßen, etwa eine Automobilentwicklung, die nicht mehr auf den Verladezug nach Sylt passt oder ein Manager, der keine Zeit für sich oder seine Familie mehr hat, ein Auto, das sich stylistisch zu weit nach vorn gewagt hat usw..

Etwas, das sich nur integriert, aber nicht weiterentwickelt, gerät auch in Bedrängnis, etwa unser Sozialstaat oder ein Unternehmen, das am Markt nur reagiert, aber nicht agiert, oder nicht einmal reagiert oder ein japanisches „Father knows

best", das übertrieben am Etablierten festhält.

#### **Anwendungsbereiche der Know-Why-Methode**

Dieses systemische Muster des Erfolges lässt sich bei wirklich allem beobachten: Produkten, Unternehmen, Gruppen, Wissen, Politik, Familien und jedem einzelnen Menschen. Unser Wissen z.B. will ständig weiterentwickelt werden, aber wenn ich eine Zeitung lese, kommt es darauf an, das Gelesene an vorhandenes anzuknüpfen, unsere Weiterentwicklung zu integrieren, denn anderenfalls haben wir am Ende der Zeitung keine Ahnung mehr, was in der Zeitung stand. Keine Zeitung zu lesen können wir uns bei dem Wandel um uns herum auch kaum leisten.

Es können wirklich alle Missstände und Probleme mit diesem Muster beschrieben werden, und wenngleich es sehr flexibel und im Einzelfall nicht eindeutig und deshalb angreifbar ist, deckt es doch ungeahnte Handlungsmöglichkeiten für Entscheidungsträger auf.

#### **Das Know-Why menschlichen Verhaltens**

Ja sogar Lebewesen verfolgen diese Strategie des sich Integrierens und Entwickelns, genetisch wie auch in ihrem Verhalten. Beim Menschen erklärt es die Grundbedürfnisse: Gefühle der Integration und Gefühle der Weiterentwicklung, die jeder durch etwas anderes erfährt, durch Mitmenschen, durch Produkte, durch Werte, durch Erlebnisse, durch Führung, durch Sport, durch Fankult und und und. Unlängst wurde erkannt, dass die klassische Bedürfnispyramide kaum brauchbar ist, da jeder Mensch abhängig von seinem Umfeld seine jeweiligen Emotionen für Integration und Weiterentwicklung erfährt, und das ganz individuell und schwer generalisierbar. Wenn generalisierbar dann etwa derart, dass bestimmte Gesellschafts- oder Käufergruppen sich aufgrund gemeinsamer Kriterien der Integration und/oder Weiterentwicklung gebildet haben. Aus einer solchen systemischen Sicht ergeben sich ungleich wirkungsvollere Marketingstrategien, als aus bisherigen, teilweise komplizierten aber selten wirklich passenden Käufermodellen.

#### **Das Vorgehen**

So einfach diese systemische Betrachtung, dieses Know-Why ist, so verblüffend ist es aber auch, was es bedarf, wirklich bewusst sein Handeln zu reflektieren und über mehr als eine Ebene hinaus nach Weiterentwicklung und Integration der

Faktoren zu schauen. Die Methodik beginnt mit einem Trigger, der diesen Denkvorgang überhaupt anstößt, gefolgt von Kreativitätstechniken, welche die entscheidenden, fachübergreifenden Faktoren finden ggf, durch Hilfe von außen, gefolgt vom Aufstellen eines Ursache-Wirkungsgefüges, gefolgt von einer Quantifizierung dieses Gefüges und einer Simulation im Zeitverlauf und schließlich einer Interpretation des Gefüges.

An jedem Punkt eines Systems können wir einen Aspekt nach den Kriterien, durch die er integriert und durch die er weiterentwickelt wird, betrachten. Jedes dieser Kriterien können wir hernach ebenfalls als Aspekt betrachten, der seinerseits durch Kriterien integriert und weiterentwickelt wird.

Auf Integration und Weiterentwicklung achten wir dabei nicht nur beim Aufstellen des Ursache-Wirkungsgefüges, sondern wir schauen auf der Metaebene die Integration und Weiterentwicklung des Gefüges selbst an, schauen innerhalb des Gefüges nach Weiterentwicklung und an jedem einzelnen Aspekt bzw. Kriterium, ob durch ein mögliches Ungleichgewicht zwischen Integration und Weiterentwicklung nicht wichtige Schlüsse für das Gefüge und die Entscheidung zu ziehen sind.

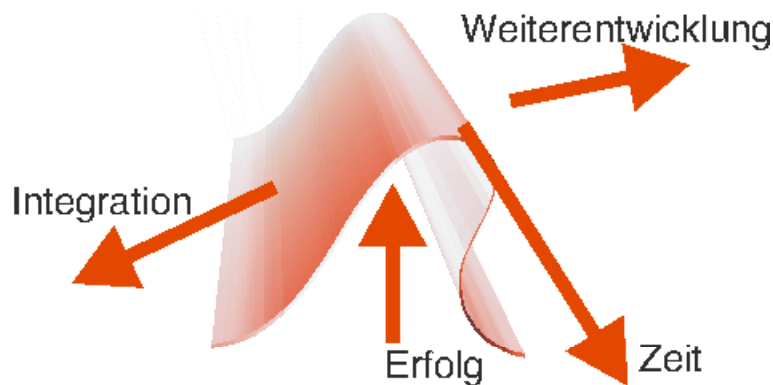


Abb. 1: ikonografische Darstellung von Integration und Weiterentwicklung bezogen auf die Zeit und den Erfolg

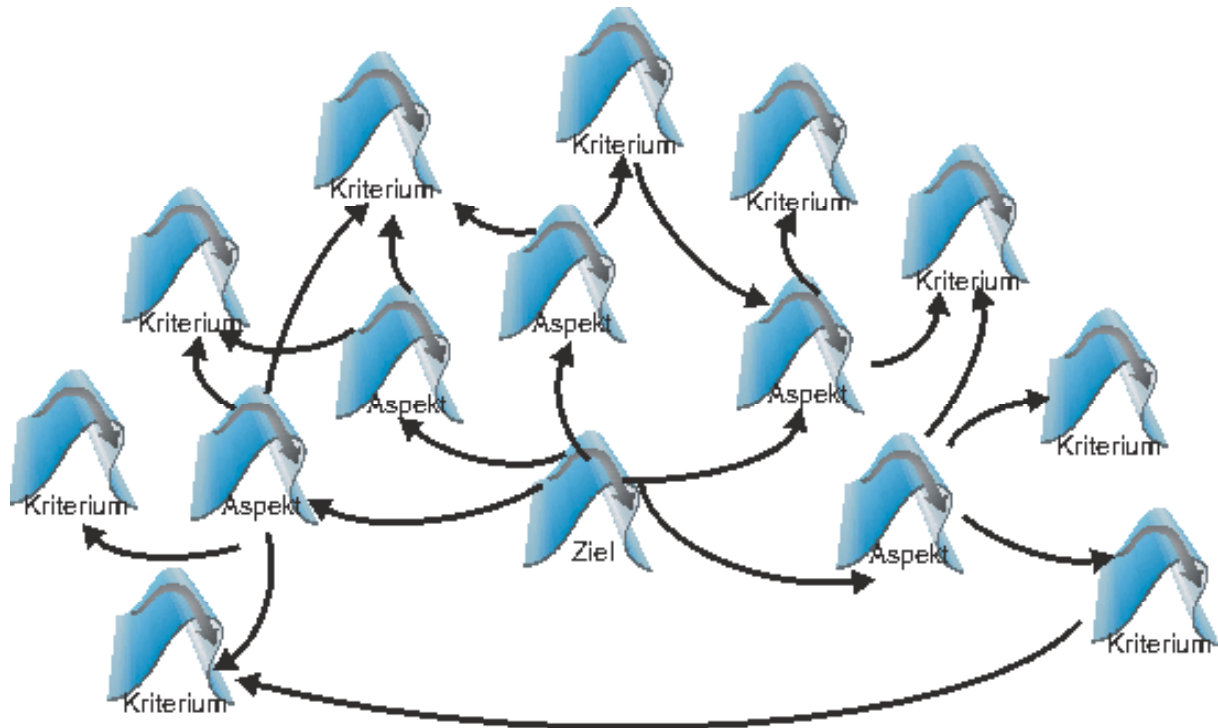


Abb. 2: Aufstellen eines Ursache-Wirkungsgefüges, in dem nach Integration und Weiterentwicklung geschaut wird

**Warum nun brauchen Unternehmen für den Erfolg der Zukunft Know-Why?**

Die eigentlichen Herausforderungen der Unternehmen lassen sich auch so beschreiben:

- o **Kundenwünsche erfüllen, ggf. generieren**, damit verbunden Innovationskraft, Trendforschung und Marketing.
- o **Effizienz und Effektivität erhöhen**, damit verbunden die Organisation, Prozesse und Lieferketten optimieren.
- o Mit der Organisation verbunden die **Führung**
- o und mit der Innovationskraft **der ständige Wettlauf mit der Konkurrenz.**

Wissensmanagement, Qualitätsoptimierung, E-Business, Scorecarding etc. schließen sich dem dann an.

Für alle Bereiche gibt es Best-Practice-Ansätze, Know-How in Hülle und Fülle, generiert aus der Praxis oder aus der Theorie. Und wengleich viele dieser Ansätze auch

"ganzheitlich" genannt werden, wird ihr Wirken doch in fast allen Fällen durch ihr Wirken begründet. Ein "Warum" ihres Wirkens wird nicht erkannt.

Es gibt aber die Möglichkeit das "Warum" zu erkennen und damit die Möglichkeit, nicht nur die Methoden, die anderswo funktionieren, versuchsweise auch in dem eigenen Unternehmen anzuwenden, sondern mit Know-Why-Denken das Wirken von Methoden zu begründen.

Warum kaufen die Kunden bei uns? Warum sind die Mitarbeiter motiviert? (Anbei: Eine Studie hat jüngst herausgestellt, dass 84% der Mitarbeiter sich dem Unternehmen nicht verpflichtet fühlen) Warum wird ein Produkt Erfolg haben? Warum wird eine Werbebotschaft ankommen?

### Ein verkürztes Beispiel:

Sehr vereinfacht sieht das Modell eines Unternehmens so aus:

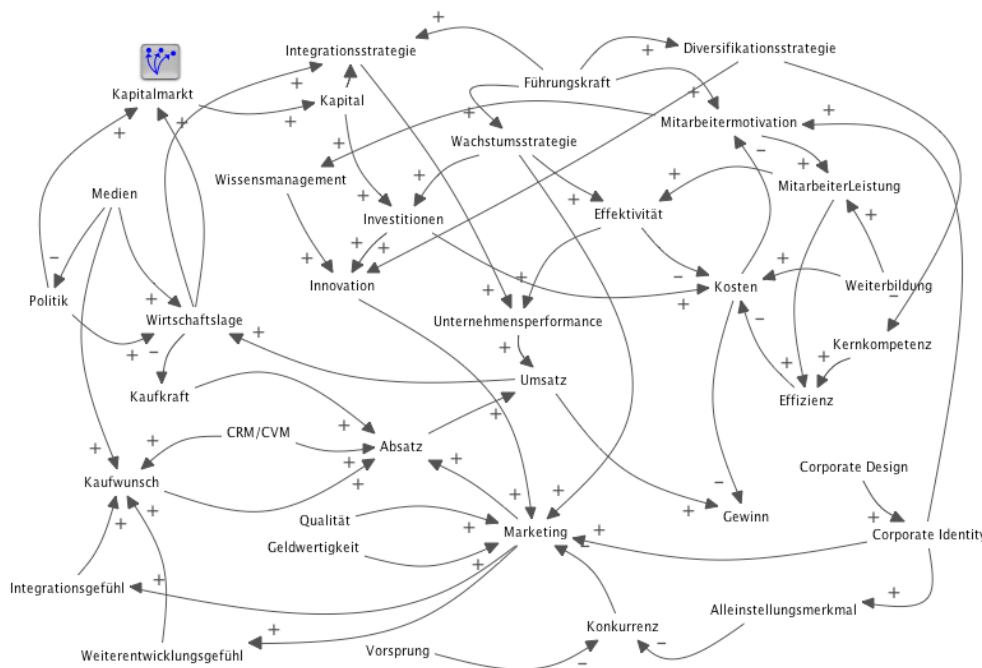


Abb. 3: Qualitative Darstellung eines Unternehmensgefüges

Wenn jetzt Absatzschwierigkeiten in einem Unternehmen auftreten gibt es verschiedene Handlungsmöglichkeiten. Auch hier wieder vereinfacht dargestellt könnten die so aussehen:

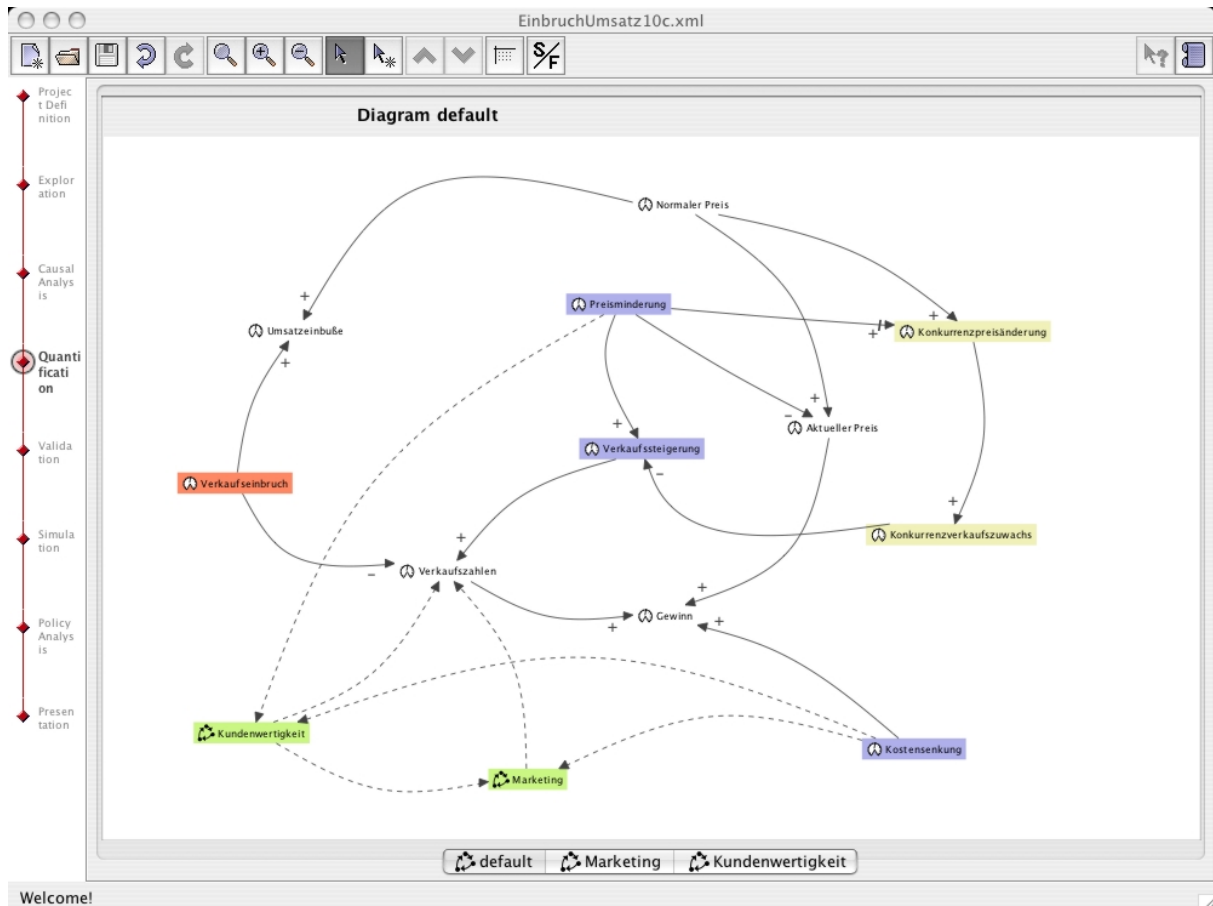


Abb. 4: Der Versuch der Absatzsteigerung durch Preissenkung

Tatsächlich bedeutet in diesem Modell der Versuch einer Preissenkung genau die falsche Strategie für das Unternehmen:

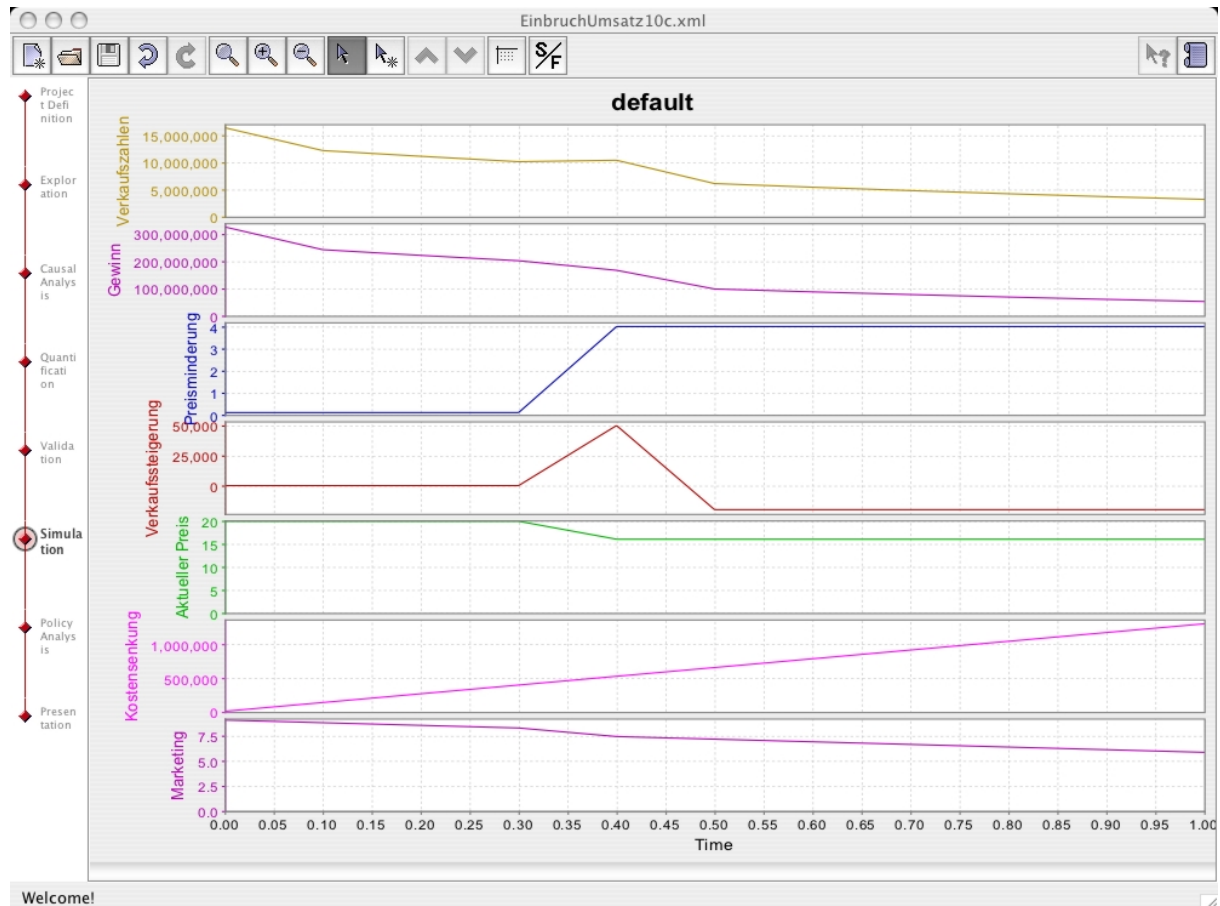


Abb. 5: dauerhafte Gewinnminderung durch Preissenkung

Wie in Abb. 4 und Abb. 5 zu sehen ist, bedeutet in diesem sehr vereinfachten Modell, dass eine Preisminderung auch eine Preisminderung der Konkurrenz nach sich zieht. Die Folge daraus ist eine lediglich verzögerte Gewinnminderung. Hierin finden sich auch oben beschriebene Archetypen wieder.

Mit Know-Why untersuchen wir dieses Modell nach den Ursachen für den Umsatzrückgang bzw. für den Kauf der Produkte. In den Untergefügen Kundenwertigkeit und Marketing in Abb. 4 verborgen gehen wir der Frage nach, welche Gefühle bei den Käufern aus welchem Grund angesprochen werden, warum der Käufer Integration oder Weiterentwicklung durch den Kauf der Produkte erfährt. Zudem betrachten wir Integration und Weiterentwicklung des entsprechenden Marktes, seiner Rahmenbedingungen, unserer Kommunikationsstrategie, unserer Mitarbeiter als Schlüssel unseres Erfolges und und und. An vielen Stellen sehen wir dann, wo Integration und

Weiterentwicklung dauerhaft nicht ausgeglichen sind oder gar beide fehlen.

#### **Die Consideo GmbH**

hat eine neue Simulationssoftware entwickelt, mit der die weit reichende System-Dynamics-Modellierung sehr schnell und intuitiv in Unternehmen umgesetzt werden kann. Individuelle, praxisnahe Wirkungsgefüge erhöhen die Bewusstheit in den Unternehmen und lassen die Entscheidungsträger die richtigen Methoden und Mittel anwenden - dank ergänzendem Know-Why.

Neben strategischen Betrachtungen sind auch ganz konkrete operative Optimierungen mittels Modellierung möglich: So können Unternehmen mit der Consideo GmbH das Wirkungsgefüge von Verkaufszahlen abschätzen und damit die Disposition und die Logistik optimieren helfen. Oder die Einflussfaktoren eines Aktienkurses prognostizieren helfen oder schlicht jegliche Entscheidung in Unternehmen, die von vielen Faktoren abhängt, optimieren helfen. Weitere Beispiele sind die Standortbewertungen einer großen Bank, die Wissensbilanzierung von Unternehmen und Regionen oder die Prozessoptimierung in einem Pharma-Konzern.

Wann immer Strategie, Komplexität und Dynamik im Großen wie im Kleinen eine Rolle spielen, kann die Consideo GmbH mit einem Expertennetzwerk und einem umfassenden Methodenkoffer im Rücken Unternehmen und Projekten bedarfsgerecht unter die Arme greifen. Das Wirkungsgefüge bildet eine so genannte Mikrowelt, die es den Entscheidern ermöglicht, die Zukunft der Entscheidung kostengünstig zu simulieren.

#### **Fazit**

Abschließend ist festzustellen, dass Know-Why-Denken der Trend der Zukunft sein muss! Das WARUM der individuellen Wirkungsgefüge eines Unternehmens ist von konsequenter Logik. Bisherige Managementmethoden haben mit Best-Practice-Ansätzen wertvolle Methoden entwickelt, deren Erfolg sie aber nur damit begründen können, dass es anderswo funktioniert. Selbst ein Konzept wie das der Individualized Corporation sieht in einer erfolgreichen Führung zwar das Schaffen von Freiheitsgraden für Mitarbeiter, vergleichbar auch mit zahlreichen Coaching-Ansätzen, aber begründet dieses nicht. Der große Mischkonzern ABB hat bereits schlechte Erfahrungen mit zu hohen Freiheitsgraden und Dezentralisierung gemacht. Da wurde die Weiterentwicklung zu sehr gepusht und eine Integration

vernachlässigt, auf die ikonografische Welle oben bezogen haben sich Teile des Unternehmens über den Wellenkamm hinaus entwickelt und sie fielen im Erfolg dann auch jäh herab.

Begründet mit Know-Why ist es das Streben eines Mitarbeiters nach Weiterentwicklung und Integration: Weiterentwicklung durch die Freiheitsgrade, die Belohnung für Erfolge. Und Integration durch die Vorbildfunktion der Führungskraft, die Corporate Identity des Unternehmens, das Schaffen eines angenehmen Arbeitsklimas und das Verfolgen langfristiger, strategischer Ziele oder besser noch bildlich und emotional wahrnehmbarer Leitbilder, die idealerweise durch Mitentwicklung durch die Mitarbeiter integriert sind. Faktoren, die in jedem Unternehmen individuell exploriert und bewusst gemacht werden müssen, durch Aufstellen eines Wirkungsgefüges.

Probieren Sie es aus, begründen Sie Ihren Erfolg!