20 Jahre

flow consulting

COMPLEX AGAIN?

CELLER IMPULSE

Conference on the occasion of the 20th anniversary of flow consulting gmbh

flow
Frans
Fantek

4 **Preface**
Report about the Celler Impulse by Dieter Kannenberg

6 **Vortrag Frank Wippermann**
Schon wieder komplex?

8 **Vortrag Prof. Dr. Martin Hartmann**
Die Praxis des Vertrauens

12 **Vortrag Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert**
Strategisches Management und ethische Reflexion

18 **Vortrag Prof. Dr. Sabine Pfeiffer**
Das Ende der Planbarkeit als Chance –
Unsicherheit bewältigen statt beherrschen

IT REMAINS COMPLEX – BUT WHAT COMES NEXT?

The summarising response to the question is: (a) do you plan (only) step by step, (b) do you adjust and expand your objectives and procedures (over and over again) during practical implementation, and (c) do your actions confirm the values that characterise your relations (with others)?

In the flow consulting gmbh anniversary year, four speakers and more than 40 guests from the realms of industry, services and administration used the opportunity to gain inspiration and perhaps to be a little irritated, to discuss and to reflect. Twenty years of flow consulting was reason enough to hold the seventh "Celler Impulse" meeting in the impressive setting of Celle Castle. Our heartfelt thanks go to the mayor of Celle, Dirk-Ulrich Mende, who opened the conference with a welcome address.

Frank Wippermann, managing director of flow consulting gmbh, guided the day's exchange with his lecture addressing the question "Schon wieder komplex?" ("What, complex again?"). He outlined flow consulting's novel understanding of how to proceed in complex situations – iterative consultation. Causal-planning consulting techniques do not help the restlessness arising from complexity to become productive. Iterative consulting on the other hand, picks up on existing uncertainties, takes a structured look at emerging new topics and patterns, and works fore-sightedly with them, according to a plan, flexibly, and incrementally (step by step). This does not reduce the complexity, let alone deny it, but intentionally exploits it instead.

Trust is a highly complex phenomenon

Prof. Dr. Martin Hartmann (philosophy, University of Lucerne) leaves no doubt that trust is needed as the basis for successful action precisely in complex contexts in organisations. In his view, a clear distinction should therefore be made between the terms "trust" and "rely on". For "relying on" it is sufficient to have egocentric motives, common goals and little or no consideration of others, and there is no alternative to relying on the technical system, the quality-controlled processes, the seals of quality or specialised colleagues. By contrast, trust is found in the type of relationship that is supported by common values and cannot be forced. Consequently there is an alternative (I can also not trust). When we trust we assume the goodwill of another person, and it is only our trust that confirms or triggers this goodwill. Because I do not and cannot know how others will respond to my trust, trust itself is complex (and does not reduce complexity). According to Martin Hartmann, quite a number of companies could have achieved a great deal already if they had relied on their own employees, or had been able to do so. Trust challenges managers to forego power. It requires binding targets, common values, the willingness to unilaterally do something for the other person first, and the realisation that this will always be associated with risks.

Strategy and ethics are inseparably linked

Für *Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert* (economics, Universität Hamburg) believes that the importance of a corporate ethics has three underlying drivers: (1) pressure from outside (laws, customers, competitors, etc.), (2) speculation concerning advantages (image benefit, competitive edge), and (3) (inner) convic-

tions (values). These drivers have the best effects when costs of ethical misconduct can be pinpointed. But there are additional costs owing to customer churn or a growing culture of distrust, which are harmful over the long term, relatively difficult to estimate in their degree, and almost impossible to quantify – and therefore frequently are not the focus of the management.

Predictable action reaches its limitations

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer (applied social science, University of Applied Sciences, Munich) initially describes the paradox that results during development from industrialisation into today's "network company" in relation to planning processes in companies: more and more planning and new planning instruments are applied in an attempt to reduce complexity – but the result is the opposite. She recommends genuinely acknowledging that complexity cannot be controlled, but that it can be overcome. For example, innovation processes cannot work if they are squeezed to fit rigidly mapped out processes. And employees frequently compensate for surprising events by acting contrary to the processes determined by the planning – and in so doing keep business running. She warns against imposing systems and processes from other companies simply because they work there, and promotes the idea of searching for "our best way" in organisations – instead of always merely pursuing the supposed "one best way". Sabine Pfeiffer sees decentralised autonomy, shaping processes "from the bottom up", spaces for shared experience, and sufficient time and resources as the success factors for overcoming complexity: "human beings are expert at dealing with the unplannable – so do not over-plan your staff, but trust them."

The talks aroused great interest among the audience. Engaging with practitioners from the companies was extremely stimulating, both in the plenary and in the breaks. It became obvious that in many organisations the patterns of the old planning schools are coming up against their limitations and the challenges for managers are taking on new qualities. Together with our customers, we are searching for new ways of dealing appropriately with increasing complexity. We wish to thank all the guests for coming and look forward to more joint searches and new solutions

Yours truly,

Dieter Kannenberg
managing director, flow consulting gmbh

SCHON WIEDER KOMPLEX?

„Das Glück lacht denen, die vorbereitet sind."
*Louis Pasteur (*1822 †1895)*

Frank Wippermann

ist Geschäftsführer und Berater der flow consulting gmbh in Celle. Die Schwerpunkte seiner Beratung liegen in Change-Projekten, EFQM-Beratung und Strategie-Beratung.

Komplexität:

Kennzeichen:
Dynamische Zusammenhänge – Wandel und Unberechenbarkeit.

Konsequenz:
Es gibt keine „richtigen" oder „endgültigen" Antworten, sondern „nur" vorläufig geltende Muster.

Handlungen:
- Musterbildung anregen
- vor-sichtig experimentieren
- sich Schritt für Schritt vorantasten

Haltung:
- Mit Ungewissheiten umgehen wollen / können / dürfen
- Auf unerwartete Situationen vorbereitet sein

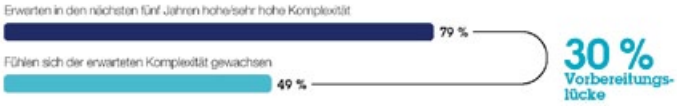
Seien Sie vorbereitet!

„Engstirnige Vorhersagen haben eine schmerzlindernde oder therapeutische Wirkung. Hüten Sie sich vor dem betäubenden Effekt magischer Zahlen. Seien Sie auf alle relevanten Eventualitäten vorbereitet."
Taleb, N.N. (2010): Der Schwarze Schwan. München, S. 251.

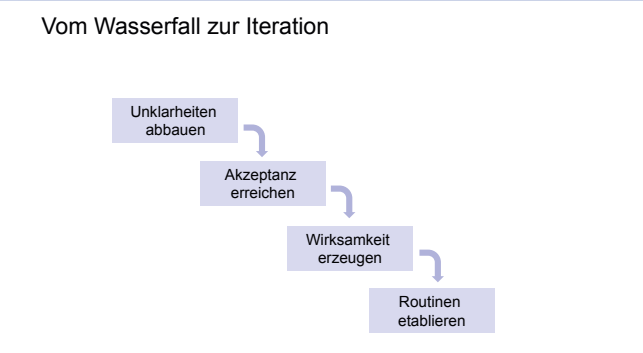
Oben: Formations-Show der italienischen Polizei
Unten: Täglicher Straßenverkehr in Hanoi

Die Welt wird immer komplexer

„Unsere Gespräche offenbarten, dass die CEOs heute mit einer "Vorbereitungslücke" konfrontiert sind, die eine größere Herausforderung darstellt als jeder andere Faktor, den wir bei unseren CEO-Studien in den vergangenen Jahren festgestellt haben. Acht von zehn CEOs gehen davon aus, dass ihr Umfeld wesentlich komplexer werden wird, aber weniger als die Hälfte von ihnen glaubt zu wissen, wie sie erfolgreich mit Komplexität umgehen sollen."



(IBM-Studie 2010: Capitalizing on Complexity)



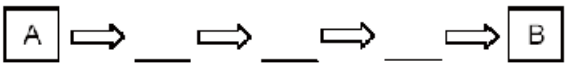
Einer der Hauptgründe für das Scheitern von Changevorhaben:

Instrumente des streng phasenorientierten Projektmanagements, die gut geeignet sind, terminierte, begrenzte und zielfixierte Projekte zu steuern, werden eingesetzt, um Changevorhaben zu managen, die mit der Umwelt wechselwirken, hoch volatil und im Ausgang vollkommen offen sind.

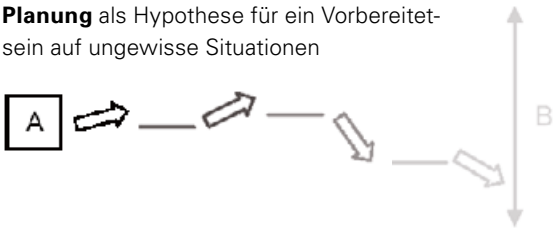
Pläne – geändertes Verständnis

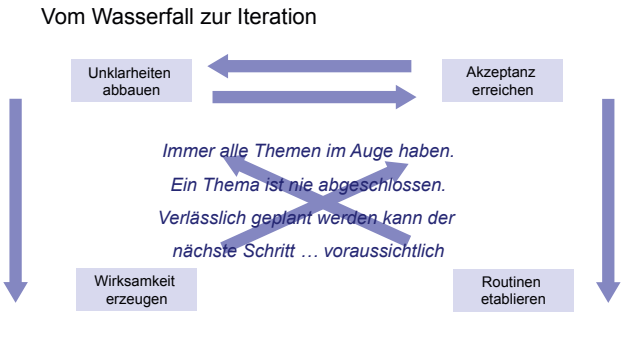
„Ja mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht. Und mach' dann noch 'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht."
Brecht, B.: Dreigroschenoper. Lied von der Unzulänglichkeit des menschlichen Strebens.

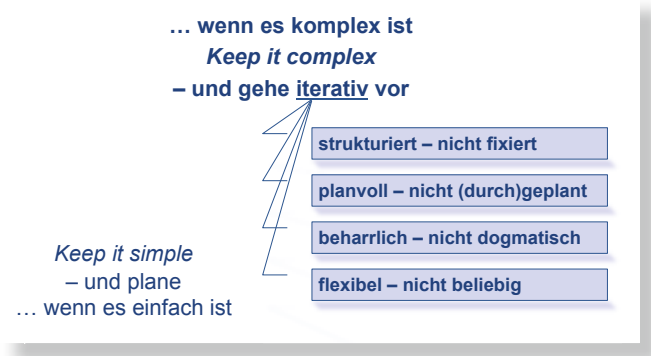
Planung als Vorwegnahme von (chronologisch / kausal geordneten) Handlungen, um ein Ziel zu erreichen



Planung als Hypothese für ein Vorbereitetsein auf ungewisse Situationen







Iterative Beratung

- Versteht die Organisation als ein komplexes System
- Sieht Veränderung und Führung in solchen Systemen als ein planvoll-flexibles Vortasten, um „strukturiert durcheinander" Unklarheit abzubauen, Akzeptanz zu erreichen, Wirkung zu erzeugen und Routine zu etablieren
- Reduziert oder eliminiert nicht die immer wieder entstehende Ungewissheit, sondern nimmt sie an und auf.

DIE PRAXIS DES VERTRAUENS

Vertrauen selbst ist ein hochkomplexes Phänomen. Denn gegebenes Vertrauen rechtfertigt sich erst, während und weil vertraut wird – wenn es also „zu spät" sein kann. Allein die Praxis der Regeln und Kriterien hilft zu entscheiden, ob und wie weit Vertrauen angemessen ist.

Agenda der PowerPoint-Präsentation von Prof. Dr. Martin Hartmann

1 Unphilosophischer Anfang: Managementkitsch?
2 Philosophischer Anfang: Was ist Vertrauen? Und was ist Sich-verlassen-auf?
3 Bedeutung für Organisationen
4 Verbessert Controlling Vertrauen? Oder zerstört es Vertrauen?
5 Schluss

1 Unphilosophischer Anfang: Managementkitsch?

„Warum Vertrauen?
… weil es fehlt…
… weil es flexible Organisationen ermöglicht
… weil es Reorganisation ermöglicht
… weil es Kunden bindet
… weil es Unternehmen schnell macht
… weil es Wissenstransfer und Unternehmertum ermöglicht
… weil es Kreativität und Innovation ermöglicht
… weil es Kosten spart
… weil es Mitarbeiter bindet und die intrinsische Motivation schützt
… weil es Führung erfolgreich macht"

Sprenger, R. K. (2002): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/M., S. 5.

Wenn Vertrauen all das kann – warum reden wir dann auch nur eine Sekunde darüber, anstatt einfach und möglichst sofort Vertrauen zu entwickeln?

Nach Sprenger haben wir ein falsches Bild vom Vertrauen: Wir glauben, Vertrauen baue sich langsam auf, sei nicht manipulierbar, ergebe sich, sei nicht instrumentalisierbar, sei ein Gefühl, sei warm, weich und kuschelig, eine Sache unter Freunden.

Er glaubt: Wir können uns entscheiden, anderen zu vertrauen, wir können mit unserem Vertrauen ihr Verhalten „beeinflussen" (S. 95), es gibt einen „Vertrauensmechanismus" (ebd.), den man „starten" kann.

Die Lehre: Vertraue einfach, mache dich verletzbar, mache dem anderen klar, dass du ihn brauchst, auf ihn setzt, auf totale Kontrolle verzichtest, lass dich durch einzelne Enttäuschungen nicht irritieren etc.

Vertrauen wird **machbar**, nicht leicht, aber machbar. Man muss nur wollen, muss den Mut haben.

Ist das nicht Managementkitsch? Der heroische Chef, der seinen Mitarbeitern vertraut, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen (eine bestimmte Leistung). Vertrauen als Filmmusik! Ist das Vertrauen?

Prof. Dr. Martin Hartmann
ist Professor für Philosophie an der Universität Luzern und forscht seit langem zu Theorien des Vertrauens. Sein 2011 erschienenes Buch „Die Praxis des Vertrauens“ bekam durchweg positive Rezensionen.

2 Philosophischer Anfang: Was ist Vertrauen? Und was ist Sich-verlassen-auf?

Elemente des Vertrauens:

- ermöglicht uns, wichtige Ziele zu erreichen (Verwirklichungsdimension)
- erleichtert Kooperation (Kooperationsdimension)
- ist wertvoll an sich, zusätzlich zum Wert dessen, worum es im Vertrauen geht (Wertdimension)
- ist riskant, im Vertrauen erhält der andere Spielräume, die wir nicht kontrollieren wollen (selbst wenn wir könnten) (Risikodimension, Verletzbarkeitsdimension)
- im Vertrauen erkennen wir einen anderen an als jemand, dem vertraut werden kann (Anerkennungsdimension)
- Vertrauen ist kein Ding, das wir schenken, es ist eine Art der Beziehung (eine Praxis), die von gemeinsamen Werten getragen ist (Praxisdimension) und die nicht erzwungen werden kann **(zum Vertrauen muss es Alternativen geben, sonst ist es kein Vertrauen).**

These: In vielen Bereichen unseres modernen Lebens können wir gar nicht anders als mit anderen zu kooperieren (Komplexität wächst), so dass Vertrauen hier keine Rolle spielt; Vertrauen ist nicht einfach eine psychische Ressource, die uns beliebig zur Verfügung steht, um mit dieser Situation umzugehen. Wir müssen hier Mechanismen der Verlässlichkeit schaffen, das ist viel wichtiger!

Und: Die zunehmende Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist nie eine gute Basis für Vertrauen, denn sie legt unser Verhalten fest (etwa auf Gewinnmaximierung) und macht uns damit unfreier. Sprenger schreibt: „Die Tatsache, dass ich ein Vertrauensverhältnis zu jemandem habe, schließt ja keineswegs aus, dass ich von ihm *ein ganz bestimmtes Handeln* will. … Da es nicht möglich ist, an der Freiheit des anderen vorbeizukommen, ist es klug, sie zu nutzen.“ (S. 184, kursiv MH)

Vertrauen heißt hier: Dem anderen Freiräume geben, damit er aus freien Stücken tut, was er tun soll. Ist das Freiheit? Ich schenke dir Vertrauen, damit nicht ich dein Verhalten festlege, sondern du selbst, und weil ich so nett bin, wirst du mein Vertrauen nicht enttäuschen.

3 Bedeutung für Organisationen

- Unternehmen haben schon viel erreicht, wenn die Mitarbeiter einfach nur verlässlich tun, was sie tun sollen. Das ist schon schwer genug angesichts der wachsenden Komplexität vieler Aufgabenfelder.

- Anderen zu vertrauen (beidseitig) mag an vielen Punkten wichtig sein, aber nur weil es nötig ist, darf man nicht so tun, als gäbe es einen „Mechanismus“, der abgerufen werden kann, um es zu etablieren. Mehr noch: Vertrauen heißt Machtverzicht (nicht Machtlosigkeit!), und Führungskräfte in Unternehmen verzichten ungern auf Macht.
  Und: Vertrauen hat einen Preis – den Vertrauensverlust! Unternehmen, die auf Vertrauen setzen, die ihren Mitarbeitern vertrauen, riskieren ein hohes Maß an Enttäuschung, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden können.Vertrauen wird dabei nicht so leicht aufgegeben, aber wenn es zerstört ist, dann nachhaltig.

- Daher können Vertrauen und Vertrauensbeziehungen letztlich keine vom Management einseitig zum Zweck der Manipulation des Beschäftigtenhandelns bewusst eingesetzten Strategien sein.
  „Vertrauen und Vertrauensbeziehungen sind vielmehr als aus erfolgreicher gemeinsamer Praxis entstandene Bedingungen weiteren Handelns zu begreifen.“
  Walgenbach, P. (1999): Das Konzept der Vertrauensorganisation. Mannheim, S. 22.

- Wenn Vertrauen in Unternehmen eine echte Rolle spielen soll, dann nur bei echter Mitbeteiligung an den Zielformulierungen oder bei tatsächlicher Identifikation mit den Werten des Unternehmens (Verwirklichungs- und Wertdimension).
- Deswegen muss zunächst gefragt werden: Welche Ziele wollen wir wie erreichen? Was verbindet uns mit diesen Zielen? Gibt es im Unternehmen Foren, die es uns erlauben, diese Ziele auch unter geänderten Umständen zu bestimmen, gegebenenfalls nur zu bestimmen? Wer ist an diesen Zielformulierungen beteiligt? Transparenz ist kein Mittel, um Vertrauen herzustellen, es beruht bereits auf Vertrauen. Es ist nicht an sich gut, transparent zu sein, es kommt darauf an, was wie wem kommuniziert wird.
- Ich sage nicht: So soll es sein! Ich sage nur, wer von Vertrauen redet, redet von diesen Dingen und nicht von anderen.

4 Verbessert Controlling Vertrauen? Oder zerstört es Vertrauen?

Controlling etabliert institutionalisiertes Misstrauen, es ist nicht billig und es liefert nur vermeintlich objektive Kriterien für Leistungsdiagnosen. Pflichtbewusste Leistungen verlieren den Charakter der Freiwilligkeit, orientieren sich an externen Maßstäben und erschweren Möglichkeiten wechselseitiger Anerkennung durch Vertrauen

Onora O'Neill:
„Die angebliche Krise des Vertrauens, für welche sich die weit verbreitete Einführung der managementbezogenen Rechenschaftspflicht [= Controlling, Qualitätskontrolle, Auditing] als trügerisches Heilmittel erwiesen hat, wird … zum großen Teil durch die Schwierigkeiten geschürt, die Berufe und ihre Ausübenden damit haben, in einer sich wandelnden institutionellen Landschaft ihre Verpflichtungen wahrzunehmen und zu erfüllen. … Leitende Angestellte waren so sehr mit den neuen Managementanforderungen beschäftigt, dass sie weniger Zeit – und dramatisch weniger Autorität – hatten, um jüngere Kollegen in die Anforderungen des Berufslebens einzuführen. Der Professionalismus verkümmerte."

O´Neill, O. (2005): Gerechtigkeit, Vertrauen und Verantwortlichkeit. In: Neumaier, O./Sedmal, C./Zichy, M. (Hg.): Gerechtigkeit. Auf der Suche nach einem Gleichgewicht. Frankfurt, Lancaster, S. 33-55.

„Transparenz ist kein Mittel
um Vertrauen herzustellen,
es beruht bereits auf Vertrauen."

5 Schluss

Was wollen wir?
Vertrauen ist nicht einfach an sich gut, es kann naiv, dumm, überflüssig oder täuschend sein. Wenn Arbeitsverhältnisse intimisiert und informalisiert werden, droht auch die Gefahr einer größeren psychischen Belastung der Arbeitnehmer, weil man für Ergebnisse stärker selbst verantwortlich ist, Kritik als Illoyalität ausgelegt wird (Person und Organisation verschmelzen) und die Verantwortungs- und Machtstrukturen verwischt werden.

Vertrauen braucht Zeit
Vertrauen lässt sich nicht herstellen, manipulieren, herbeizaubern. Es braucht Zeit, das heißt, Organisationen, die sich neu erfinden oder neu positionieren, müssen mit Phasen geringen Vertrauens rechnen. Die Art der Beziehungen und die Praxis des Miteinanders entscheiden darüber, ob und wie Vertrauen gebildet wird. Erst in der Praxis erweist sich, ob sich Vertrauen durch ein Wechselspiel des Wohlwollens als ein Verhältnis zwischen Personen einstellt, das von allen als vertrauensvoll verstanden wird. Zwischen unterschiedlichen Professionen oder auch Abteilungen kann es daher Vertrauen nur geben, wenn ein gemeinsames Praxisverständnis besteht, das von gemeinsamen Werten und gemeinsamen Zielen getragen ist.

Vertrauen beruht auf einseitigen Vorleistungen. Organisationen, die keinen Raum (und keine „Fehler"-Toleranz) für solche Vorleistungen bieten, werden es schwer haben, ein hohes Vertrauensniveau zu erreichen. Die Risiken, die mit dem Vertrauen einhergehen, sollten nicht einfach dem einzelnen überlassen bleiben, sie sollten durch die Organisation abgefedert werden. Vertrauen zwischen Personen muss im professionellen Kontext möglich sein, denn auch in komplexen, stark anonymisierten Kontexten bleibt dies eine starke Basis für erfolgreiches Handeln.

STRATEGISCHES MANAGEMENT UND ETHISCHE REFLEXION

Unternehmen haben gegenüber ihren Stakeholdern nicht nur eine ökonomische, sondern stets auch eine ethische Verantwortung bei der Formulierung und Umsetzung von Strategien. Strategie und Ethik repräsentieren keinen unvereinbaren Dualismus; sie sind vielmehr untrennbar miteinander verbunden und aufeinander angewiesen. Es gilt Ansatzpunkte zur Integration ethischer Reflexion in dem strategischen Managementprozess aufzuzeigen.

Agenda der PowerPoint-Präsentation von Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert

1 Notwendigkeit einer Unternehmensethik?
2 Was ist eigentlich Unternehmensethik?
3 Was ist strategisches Management?
4 Integration von ethischer Reflexion in das strategische Management

1 Notwendigkeit einer Unternehmensethik?

Unterschiedliche Positionen:
Sollen Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen?

Milton Friedman:
- „The social responsibility of business is to increase its profits" (shareholder value).
- Corporations are not human beings, therefore only individuals possess a moral responsibility.
- Corporations have to withhold the law.
- The government should care about society's best interests.

Edward Freeman:
- The corporation not only has a duty to shareholders but also to stakeholders.
- Managers are also agents of stakeholders and have to take their rights and interests into account as well
- Stakeholders are vital for the longterm success of the corporation.

Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert
leitet den Lehrstuhl für Unternehmensethik an der Universität Hamburg.
Er ist Mitherausgeber des Standardwerkes „Strategisches Management" und publiziert in international anerkannten Zeitschriften wie Business Ethics Quarterly. Global Governance und Internationale Unternehmensethik sind nur einige seiner Arbeitsschwerpunkte.

Unternehmensethik resultiert aus einer Vielzahl von Gründen:
1. Institutionelle Motive: Druck von außerhalb der Unternehmung (Regierung, Konsumenten, Wettbewerber, Finanzmarkt) führt zu ethischem Verhalten
2. Ökonomische Motive: Ethisches Verhalten hat einen positiven Effekt auf die finanzielle Leistung, die Reputation oder das Image
3. Moralische Motive: Ethisches Verhalten ist richtig; basiert auf bestimmten Wertvorstellungen/Überzeugungen

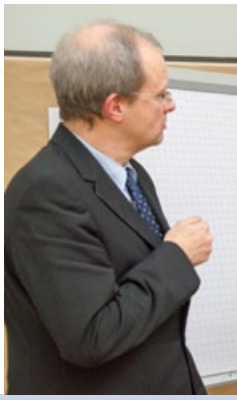
Ökonomische Gründe: Corporate Social und Financial Performance
Annahme: Ethisches Verhalten wird von Unternehmen strategisch eingesetzt
Beziehung zwischen Corporate Social Performance (CSP) und Corporate Financial Performance (CFP) wurde oftmals empirisch untersucht

Positiver Zusammenhang
- CSP reduziert Kosten und erhöht die Effizienz
- Verbessertes Risikomanagement
- Motivation von Arbeitnehmern und Verbesserung der Beziehungen zu anderen Stakeholdern
- Wettbewerbsvorteile durch Produktdifferenzierung und Preissetzung

Negativer Zusammenhang
- Ressourcen und Managementleistungen werden von Kernkompetenzen abgezogen
- Gewinne werden geschmälert
- Soziales Engagement und das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen schließen sich aus

Social Responsibility : Empirische Einsichten

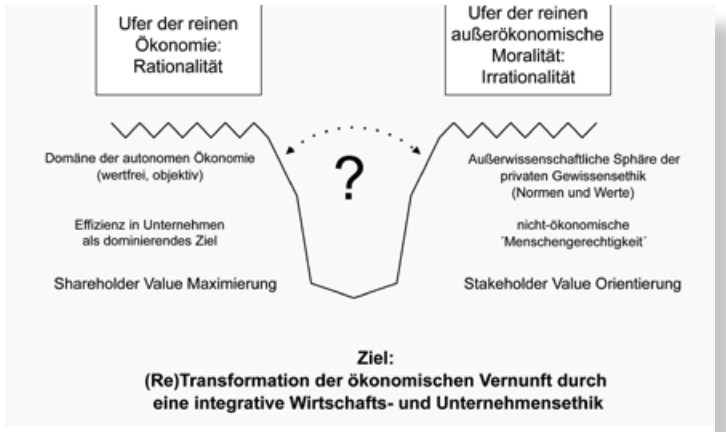
Quelle: The Economist, 27.01.2011
Informed public who „strongly agree" or „somewhat agree" with this Milton Friedman quote.



Ökonomische Gründe: Kosten „ethischen" Fehlverhaltens

Quelle: Thomas, Schermerhorn] Dienhart, AME, 2004, p. 58

Zwischenfazit:
Überbrückug der Dichotomie zwischen Ökonomie und Ethik?



2 Was ist eigentlich Unternehmensethik?

Prozess der ethischen Reflexion
Ethik:

- bezeichnet die Disziplin, die sich mit der Moral und dem Ethos als Gegenstand beschäftigt
- Ethik ist insofern als die kritische Reflexion und das Nachdenken über mögliche Handlungsnormen bzw. moralisches Handeln zu verstehen

Wesen und Aufgaben der Unternehmensethik
Reflexion: Kritische Reflexion des Wie unternehmerischer Handlungen (sind die Mittel und Wege zur Erzielung von Gewinn ethisch gerechtfertigt?)

Identifikation: Identifikation und kritische Reflexion der gelebten Normen und Werte im Unternehmen sowie der Umwelt

Dialog: Initialisierung, Systematisierung und Verbesserung von Stakeholderdialogen

Umsetzung: Entwicklung, Umsetzung und dauerhafte Weiterentwicklung konkreter Maßnahmen zur Institutionalisierung ethischer Reflexion

Rahmenordnung: Ergänzungsfunktion zur Schließung von Defiziten in der Rahmenordnung (z.B. internationale Abkommen, Compliance-Regeln)
Wichtig: Denken auf diesen verschiedenen Ebenen

Ethik auf supranationaler Ebene
Globale Institutionen, die Handeln des Menschen und der Unternehmung regeln (Global Governance), und Formulierung internationaler Verhaltensnormen stehen im Mittelpunkt

Wirtschaftsethik (bzw. Ordnungsethik)
(Wirtschafts-)systeme, die Handeln des Menschen und der Unternehmung beeinflussen

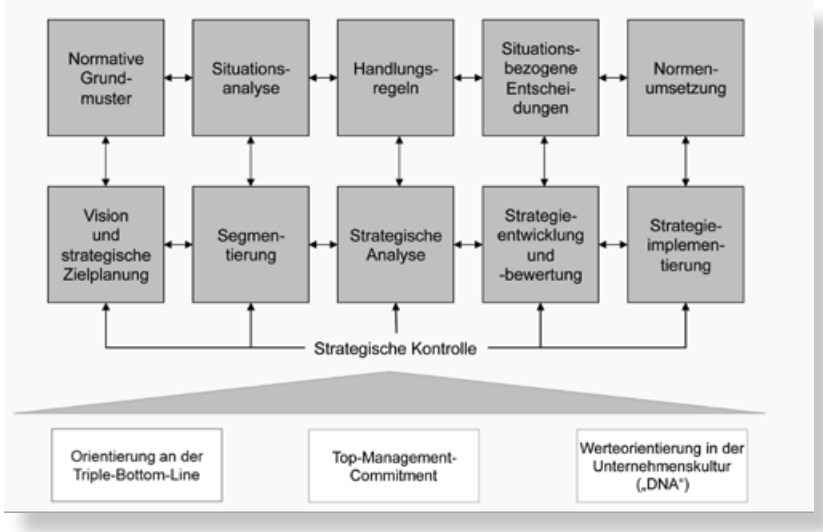
Individualethik
Handeln des einzelnen Menschen steht im Mittelpunkt
- Konsumethik, Lebensstil
- Ethisches Investment
- Integrität und Bestechlichkeit
- Führungsethik
- Wirtschaftssubjekt und Menschenbild

Unternehmensethik
Handeln der Unternehmung steht im Mittelpunkt
- Korruption, Compliance und Corporate Governance
- Corporate Social Responsibility
- Stakeholder
- Ethik- und Nachhaltigkeitsmanagement
- Nachhaltigkeitsberichterstattung
- …

Ethische Fragen des Wirtschaftssystems (Freiheit, Gerechtigkeit, Verteilung etc.):
Geldpolitik, Rahmenordnung, Rolle des Staates, Funktionsweise der Zivilgesellschaft, …

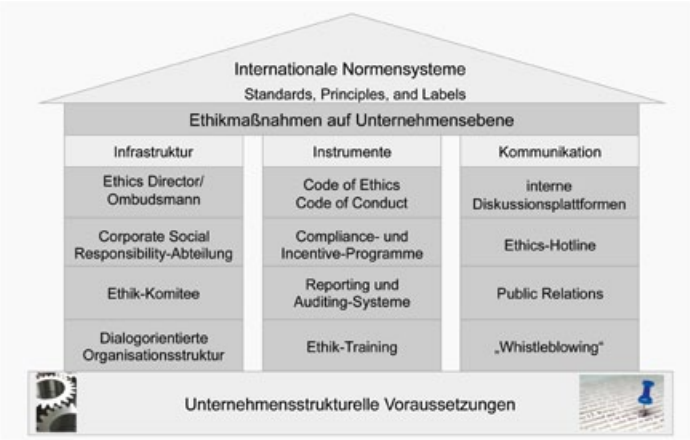
3 Was ist strategisches Management?

Strategisches Management ist als Prozess zu verstehen



4 Integration von ethischer Reflexion in das strategische Management

Maßnahmen zur Umsetzung von Unternehmensethik: „House of Ethics“



Beispiel: Tchibo

Vision: Tchibo auf dem Weg zu einer 100% nachhaltigen Geschäftstätigkeit

Quelle: Tchibo.com

DAS ENDE DER PLANBARKEIT ALS CHANCE: UNSICHERHEIT BEWÄLTIGEN STATT BEHERRSCHEN

Das berechenbare Machen kommt an seine Grenzen – rationale Planung verläuft sich in komplexen Situationen. Wie kann Planung jenseits von Komplexitätsbeherrschung aussehen, wie arbeiten Menschen in Organisationen, in der das Unplanbare erkannt, anerkannt und bewältigt wird? Die Anforderungen an Menschen, Organisationen und an ihre Arbeit verändern sich unter dem Eindruck zunehmender Ungewissheit.

Agenda der PowerPoint-Präsentation von Prof. Dr. Sabine Pfeiffer

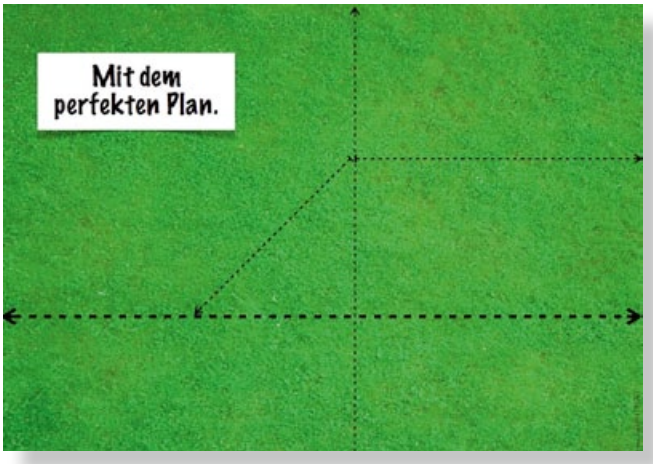
1 Warum die Rede vom Ende der Planbarkeit?
2 Von der Beherrschung zur Bewältigung von Komplexität
3 Ein Beispiel: Agiles vs. konventionelles Projektmanagement

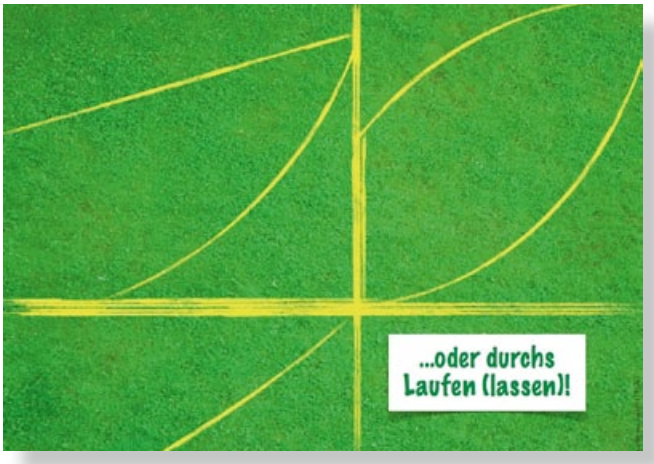
1 Warum die Rede vom Ende der Planbarkeit?

Das Ende der Planbarkeit

- Wir planen längst, was sinnvoll planbar ist.
- Wir haben es mit immer mehr Unplanbarem zu tun.
- Mehr Planung erhöht den Anteil des Unplanbaren.

Wie kommt man zum perfekten Wege-Layout?





Prof. Dr. Sabine Pfeiffer
befasst sich als Professorin für Innovation und kreative Entwicklung an der Hochschule München mit Themen wie innovationsfähigen Organisationen und innovationsfähigen Menschen oder der Balancearbeit zwischen Stabilitäts- und Flexibilitätsanforderungen.

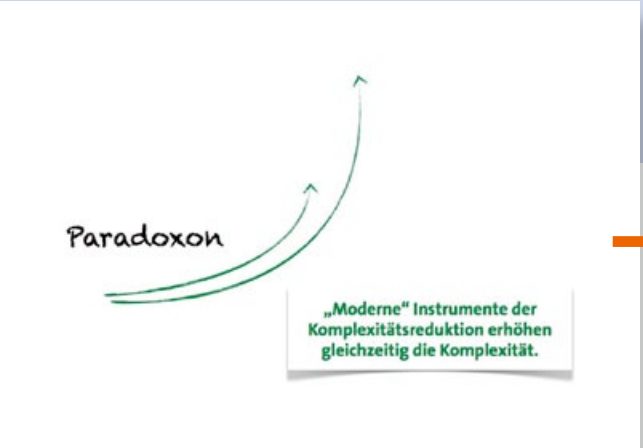
Technisch --> Fließband und technische Prozesskontrolle
Ökonomisch --> Informatisierung und Buchhaltung
Organisatorisch --> Hierarchie und Bürokratie

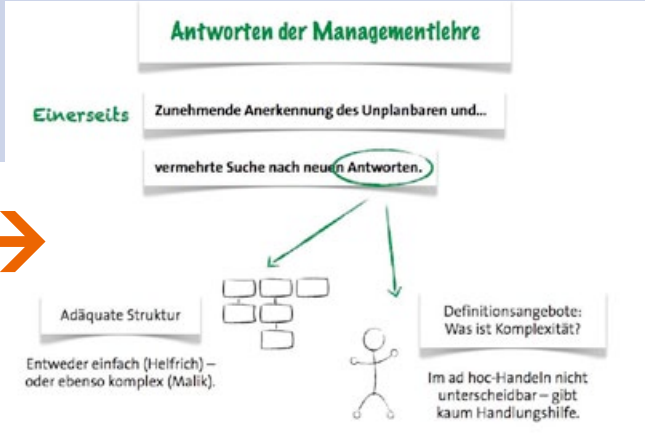
Paradigma der rationalen Planung und des Berechenbar-Machens

Technisch --> Fließband und technische Prozesskontrolle
Ökonomisch --> Informatisierung und Buchhaltung
Organisatorisch --> Hierarchie und Bürokratie

Paradigma der rationalen Planung und des Berechenbar-Machens !

Technisch --> Hochautomatisierung und intelligente Systeme
Ökonomisch --> Informatisierung und ERP-Systeme
Organisatorisch --> Projektorganisation und Controlling





Antworten der Managementlehre
Einerseits

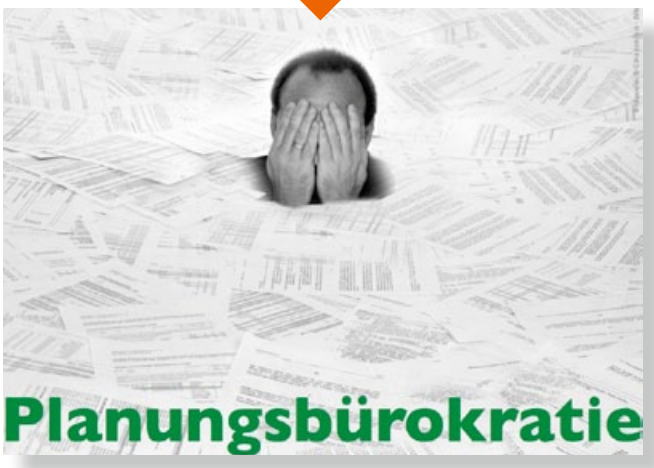
- Zunehmende Anerkennung des Unplanparen und...
- vermehrte Suche nach neuen Antworten.

Andererseits

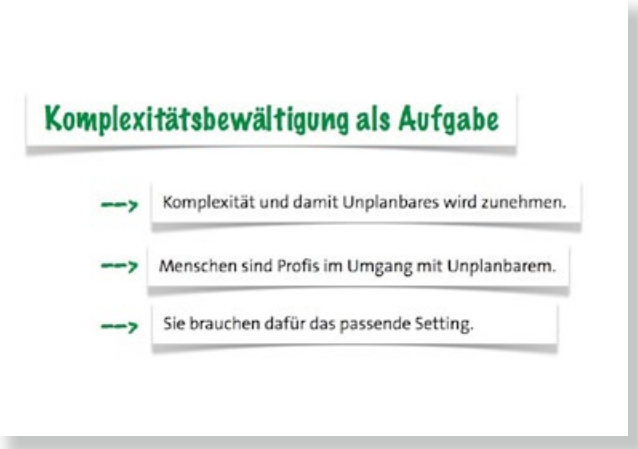
- Bleibt Komplexitäts**beherrschung** das Paradigma...
- und finden sich neue Formen dafür (Risikomanagement, Standardisierung der Innovation, umfassendes Controlling).

Planbarkeit ohne Grenzen?

- Innovation gilt per se als Hort des Unplanbaren und Risikohaften.
- Aber auch Innovation ist in den letzten 10 Jahren verstärkt im Griff des Planungsfetischismus.
- Der Innovationsprozess selbst wird versucht zunehmend berechenbar zu machen und ihm das Risikohafte zu nehmen.
- Das Unplanbare wird eingehegt in der Phase des „kreativen Chaos" – der Rest des Innovationsprozesses soll ordentlich ex ante fest gesetzten Bahnen folgen.



2 Von der Beherrschung zur Bewältigung von Komplexität

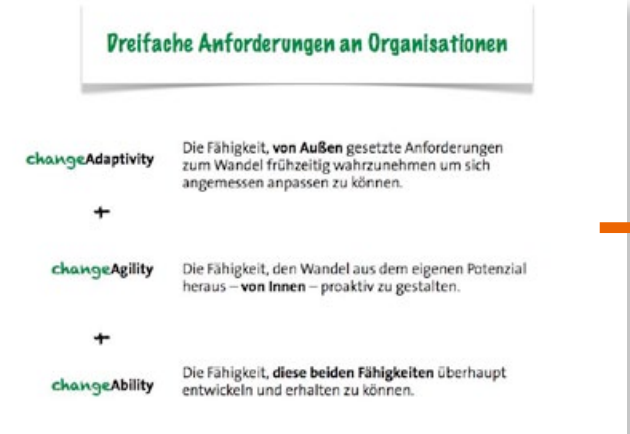


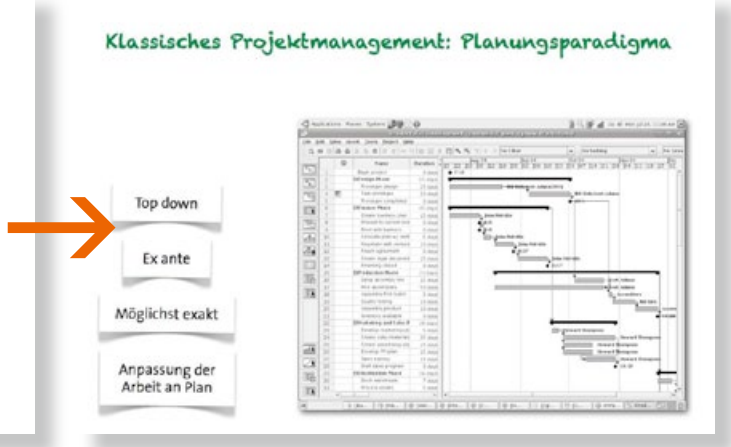
Herrschende Planungslogik

- Je besser geplant und standardisierter die Abläufe, desto ungestörter laufen die Prozesse.
- Passiert Ungeplantes, dann war entweder der Plan schlecht oder es war „menschliches Versagen".

Faktische Konsequenz

- Passiert Ungeplantes, kompensiert der Mensch – oft „gegen" die durch Planung festgelegten Prozesse.





3 Ein Beispiel: Agiles vs. konventionelles Projektmanagement

Beispiel Projektmanagement

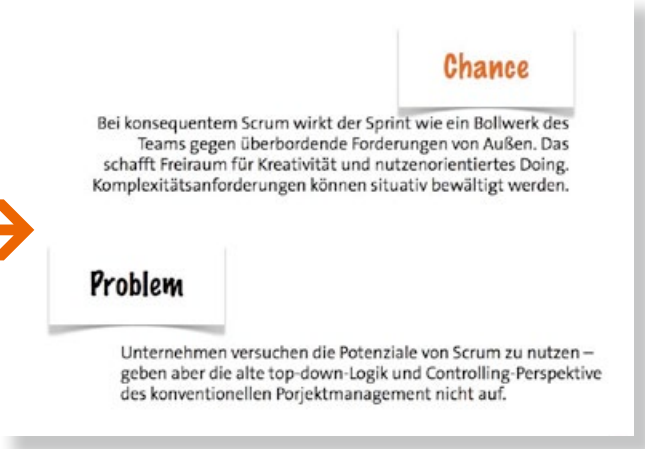
- Klassisches Projektmanagement folgt weitgehend dem Planungsparadigma
- Agiles Projektmanagement befähigt zur Komplexitätsbewältigung
- Konsequent angewandt entspricht es dem Paradigma der Komplexitätsbewältigung

Prozess der Moderne
Prozess der Industrialisieru

Scrum ist anders
Ein anderer Projektplan
Backlog
Dashboard
Product Owner
Eine andere Kapazitäts-planung
Sprint
Poker
Ein anderer Prozess
Daily Scrum
Scrum Master
Eine anderes Controlling
Burndown
Review

Projektmanagement
konventionell
agil
Top down
Ex ante
Möglichst exakt
Anpassung der Arbeit an Plan
Dezentrale Autonomie
Gestaltung „von unten"
Gemeinsame Erfahrungsräume
Zeit und Ressourcen
Im Team
situativ
Reagierend auf Unplanbares
Anpassung des Plans an die Arbeit

Scrambled Scrum?
kommunikations-orientiert
lehrbuch-orientiert
schutz- und prozessorientiert
stabilitäts- und produktorientiert


Chance
Bei konsequentem Scrum wirkt der Sprint wie ein Bollwerk des Teams gegen überbordende Forderungen von Außen. Das schafft Freiraum für Kreativität und nutzenorientiertes Doing. Komplexitätsanforderungen können situativ bewältigt werden.
Problem
Unternehmen versuchen die Potenziale von Scrum zu nutzen – geben aber die alte top-down-Logik und Controlling-Perspektive des konventionellen Porjektmanagement nicht auf.

20 Jahre

flow consulting

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de

Fotos: Klaus G. Kohn