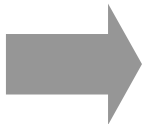


# Balanced Governance

Eine Strategie zur Bewältigung der Komplexität  
im Management.

# Komplexitätstreiber

- ★ **Globalisierung:**  
Neue Marktteilnehmer erhöhen Wettbewerbs- und Innovationsdruck, geopolitische Risiken werden größer.
- ★ **Digitalisierung und Internet:**  
Veränderungstempo und Wissensmenge nehmen zu.
- ★ **Einfluss der Stakeholder:**  
Neue Interaktionskanäle (social media) verschieben Machtverhältnisse.
- ★ **Immaterielle Ressourcen:**  
Erfolgstreiber (Wissen, Kreativität, Kooperationsbereitschaft etc.) sind schwer zu steuern.
- ★ **Unklare persönliche Motive:**  
Das Verhalten von Kunden und Mitarbeitern ist schwer einschätzbar.



**Drastische Zunahme nicht kalkulierbarer Zustände und Ereignisse!**

# Das Grundproblem

Die Komplexität im Umfeld übersteigt  
bei weitem die Verarbeitungskapazität des Menschen!

Herbert A. Simon

# Wir verlieren Kontrolle

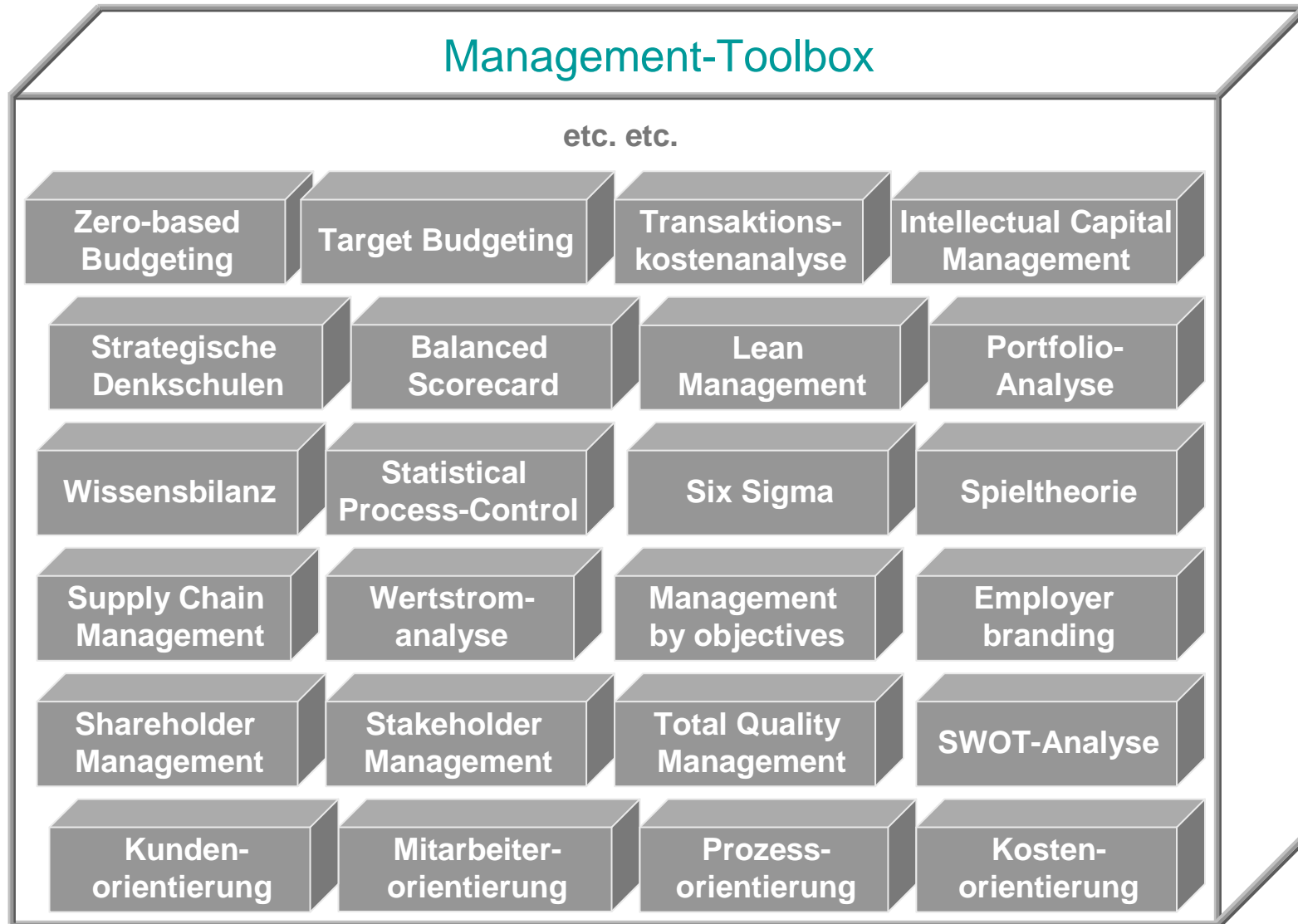
Nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben ist Kontrollverlust das Kernproblem im Management. Er entsteht durch nicht kalkulierbare Zustände und Ereignisse, deren Vielfalt und Dynamik die Möglichkeit beeinträchtigt, jederzeit richtig zu handeln.

# Keep it short and simple?

„Unternehmen versuchen, die zunehmende Komplexität durch Vereinfachung der Organisationsabläufe zu reduzieren. Aber gerade diese Vereinfachungen führen oft zu noch komplexeren, unübersichtlicheren Prozessen, und zwar genau dort, wo reduziert wird.“

Müller-Stewens & Fontin: Management unternehmerischer Dilemmata

# Kein Mangel an Instrumenten



# Warum Instrumente versagen

- ★ Es dominieren „Insellösungen“ und „Silodenken“.
- ★ Es wird perfekte Planbarkeit unterstellt.
- ★ Der Fokus liegt einseitig auf Finanzkennzahlen.
- ★ Individuelle Wertesysteme werden ignoriert.
- ★ Es wird zu wenig Orientierung vermittelt.
- ★ Immaterielle Ressourcen werden nicht systematisch entwickelt.
- ★ Ganzheitliche Ansätze sind zu kompliziert.
- ★ Implementierungsprozesse dauern zu lange.
- ★ Komplementäre Aktivitäten werden nicht koordiniert etc.

# Themen, die Schmerzen bereiten

- Umsatz- und Gewinnrückgang
- Kunden- und Mitarbeiterverlust
- Strategieentwicklung und –umsetzung
- Change Management
- Innovationsmanagement
- Diversity Management
- Total Quality Management (TQM)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Social Media-Einsatz etc.



# Was Erfolg ausmacht

Komplexität wird bewältigt, wenn der Unternehmenszweck jederzeit erfüllbar ist und Ziele erreicht werden.

Dazu muss die Vielfalt *möglicher* Zustände und Ereignisse im System auf *wünschenswerte* Zustände und Ereignisse beschränkt werden.

# Was gute Lösungen ausmacht

- Bedarfsgerecht      Was ist der Bedarf?
- Ganzheitlich stimmig      Wie funktioniert „das Ganze“?
- Ausgewogen      In Bezug worauf?

# Das ganze System erfassen

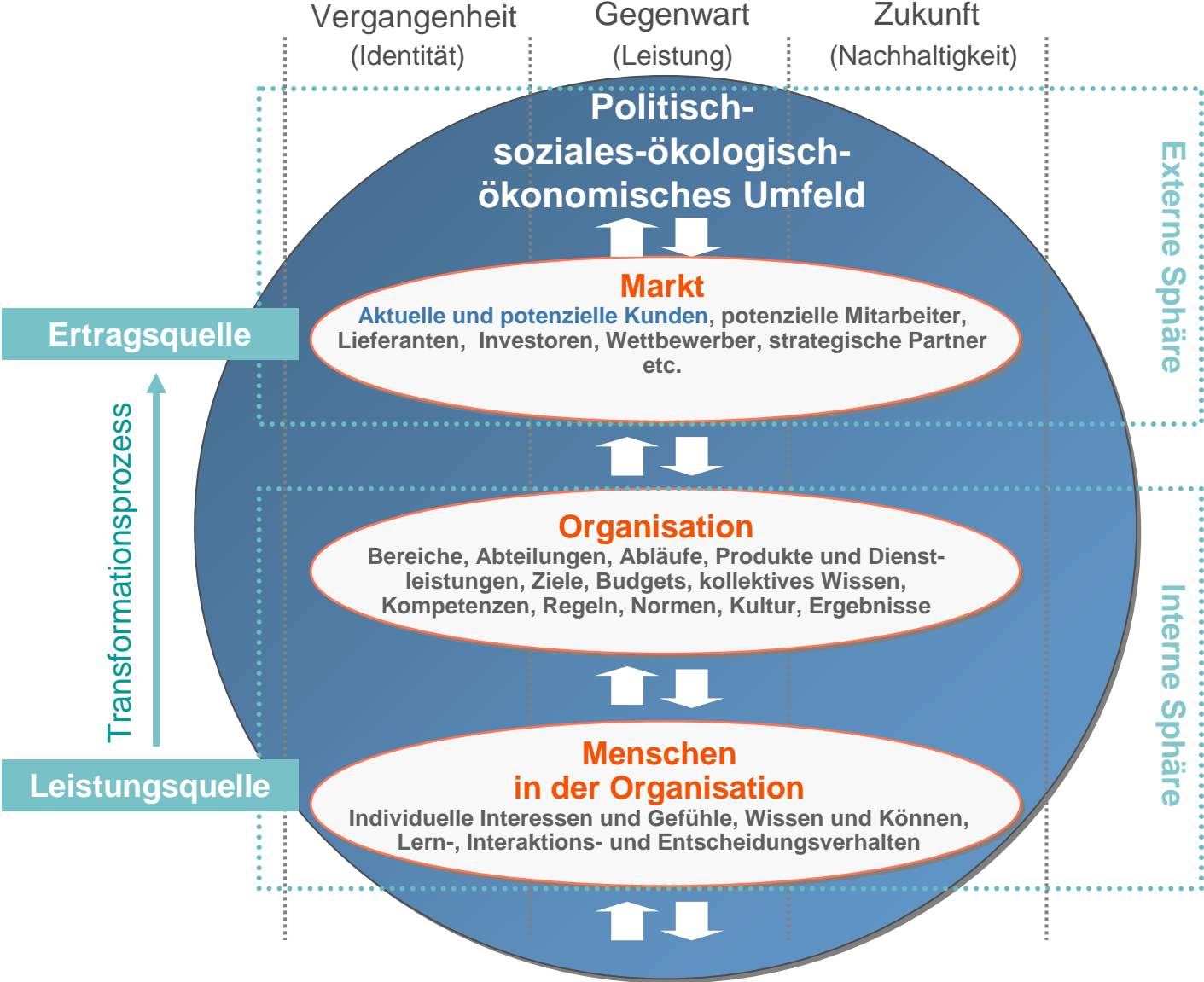
Conant Ashby-Theorem:

**Every good regulator of a system  
must be a model of that system**

das bedeutet:

Management ist immer so gut wie das  
(System-)Modell, auf das es sich bezieht!

# System Unternehmen



# Teilsystem Mensch

Menschen sind besondere „Teilsysteme“,  
weil sie über Gefühle, Überzeugungen und freien Willen  
verfügen und ihr Verhalten selbst bestimmen können,  
jedenfalls in einer freien Gesellschaft.

Aus Controllersicht sind es deshalb „Unsicherheitsquellen“  
und erhöhen die *Eigenkomplexität* des Systems.

# Vielfalt braucht Vielfalt – und Fokus!

Ashby's law of requisite variety:  
**Only variety can destroy variety**

das bedeutet:

Eine wirksame Lösung ist potenziell immer so komplex wie die Aufgabe, auf die sie sich bezieht.

oder

Die Vielfalt an Lösungsalternativen muss der Vielfalt der Aufgaben entsprechen.

# Orientierungsrahmen

Basis: 21 wissenschaftliche Arbeiten von 1976-2012

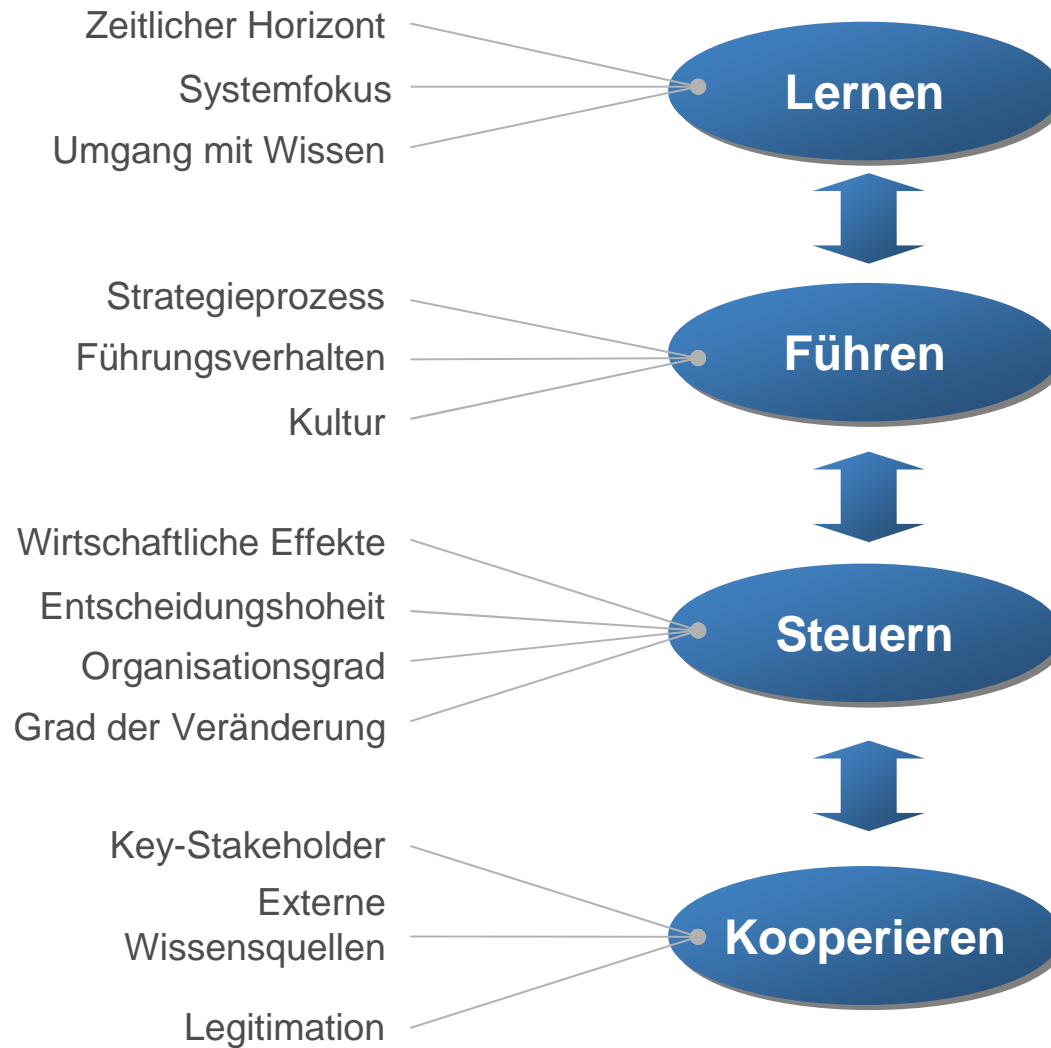
Grundorientierungen	Zeitlicher Horizont	Kurzfristig	↔	Langfristig
	Systemfokus	Innenorientiert	↔	Außenorientiert
	Umgang mit Wissen	Ausschöpfen	↔	Erkunden
	Strategieprozess	Durchplanen	↔	Situativ entwickeln
	Führungsverhalten	Autokratisch	↔	Partizipativ
	Kultur	Gemeinschaftsorientiert	↔	Wettbewerbsorientiert
	Wirtschaftliche Effekte	Profitabilität	↔	Wachstum
Beziehungs- relevante Werte der Stakeholder	Key-Stakeholder	Kunden	↔	Mitarbeiter
	Externe Wissensquellen	Lieferanten	↔	Strategische Partner
	Legitimation	Investoren	↔	Gesellschaft
Organisations- merkmale	Entscheidungshoheit	Zentral	↔	Dezentral
	Organisationsgrad	Durchorganisiert	↔	Nicht organisiert
	Grad der Veränderung	Stabil	↔	Dynamisch

# Begrenzen und erweitern

Polaritäten erzeugen „strategische Leitplanken“, die Grenzen setzen und die „gefühlte“ Komplexität reduzieren. Die Spannungsfelder zwischen ihnen schaffen „Dosierungsmöglichkeiten“ und erweitern damit Handlungsspielräume.



# Handlungsfelder ableiten



# Orientierungsbedarf

- Was sind wir?
- Wofür stehen wir?
- Was wollen wir erreichen?
- Was ist meine Rolle im Unternehmen?
- Welche Anforderungen bringt diese Rolle mit sich?
- Welchen Bezug hatzt das zu unseren Zielen, Werten und Strategien?
- Wie werden meine Leistungen beurteilt?
- Was kann ich tun, damit meine Leistungen besser werden?
- Wer hilft mir, wenn ich Probleme habe?
- Was sind meine Perspektiven im Unternehmen?
- Wie kann ich in diesem Unternehmen meine Lebensvorstellungen verwirklichen?

In gut geführten Unternehmen findet Orientierung nicht erst statt, wenn Mitarbeiter sie vermissen. Dann ist kostbare Zeit verloren zur Stärkung von Identifikation und Motivation, Selbstorganisation und gemeinschaftliches Lernen, ohne die Erfolg nicht nachhaltig ist.

Our Culture differs from other companies in that, in our “order of importance,” we put our Employees first, then our Customers, then our Shareholders.

**Happy Employees = Happy Customers = Increased Business/Profits  
= Happy Shareholders!**

- Most reliable Airline (Forbes 2008)
- Most admired Airline (Fortune Mag. 2009)
- Most admired Companies (Platz 7, Fortune 2013. Platz 1: Apple)
- Seit 40 Jahren profitabel!
- Gehört zu den Unternehmen mit der höchsten Wertsteigerung weltweit!

# Handlungsfelder, Inhalte, Kernfragen



# Die Bausteine

