
Rezension

Peter Gomez, Mark Lambertz, Timo Meynhardt (2019): Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt. Denkmuster – Werkzeuge – Praxisbeispiele. Bern: Haupt.

Lebensfähigkeit durch verantwortungsvolle Führung – Ein Leitfaden für den virtuosen Umgang mit Komplexität

Dies ist ein wichtiges Buch. Schon das Autorenteam beeindruckt: ein eminenter Systemdenker und zwei Fachexperten vereinen ihre Kräfte und erzielen eine beachtliche Synergie.

Der Ansatz des Buches ist innovativ. Er sprengt die herkömmliche Logik des Managements. Als oberstes Ziel eines Unternehmens wird nicht dessen Gewinn, sondern seine Lebensfähigkeit betrachtet. Der Gewinn ist ein nachgelagertes Ziel und letztlich das Ergebnis einer besseren oder schlechteren Unternehmensführung. Der Gewinn variiert oft beträchtlich. Die Lebensfähigkeit hingegen ist eine wesentlich robustere Grösse. Sie ist definiert als die Fähigkeit eines Systems, eine unterscheidbare Identität aufrechtzuerhalten. Dies ist ein hochaktuelles Thema. Das Problem der meisten Unternehmen (und anderer Organisationen) ist heute nicht die Frage nach der Höhe des Gewinns, sondern die Lebensfähigkeit auf lange Sicht. Es geht dabei prinzipiell um Sein oder Nichtsein.

Die Autoren fragen, wie die heute weit verbreiteten Konzepte des «Purpose» (Sinn und Zweck einer Organisation), der Digitalisierung und der Agilität dazu beitragen können, die Lebensfähigkeit von Organisationen zu fördern. Als Antwort wird ein Modell als integratives Rahmenkonzept für die Diagnose und Gestaltung von Unternehmen und anderen sozialen Systemen jeder Art vorgestellt: das Modell Lebensfä-

ger Systeme («Viable System Model», kurz «VSM»). Das VSM stammt aus der Kybernetik, der Wissenschaft von der Kommunikation und Lenkung komplexer, dynamischer Systeme. Es ist auf die Bewältigung von Komplexität spezialisiert und damit die richtige Wahl für die vorliegende Schrift. Das Modell hat einen hohen Anspruch: es spezifiziere die notwendigen und hinreichenden Voraussetzungen der Lebensfähigkeit einer Organisation. Mit anderen Worten: wenn eine Unternehmung nach den Prinzipien des VSM organisiert ist, dann muss sie zwingend lebensfähig sein. Die meisten Theorien und Konzepte der Managementlehre identifizieren notwendige Faktoren für eine bessere Führung. Den Anspruch, nicht nur notwendige, sondern auch hinreichende Voraussetzungen zu vermitteln, erhebt hingegen ausschliesslich das Viable System Model. Damit ist es die «härteste Theorie» der Organisationslehre. Einschlägige Studien zeigen, dass dieser Anspruch gerechtfertigt ist. Es überrascht deshalb nicht, dass das VSM ein Diagnose- und Designinstrument unübertroffener Stärke für Organisationen aller Art geworden ist, - gross, klein, privat oder öffentlich. Es gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für gemeinnützige Organisationen, wie Institutionen des Bildungs- und Gesundheitswesens, soziale Initiativen, in Summe, für alle sozialen Systeme.

Der britische Managementkybernetiker Stafford Beer, Schöpfer des Viable System Model, wurde durch die neurophysiologische Struktur des menschlichen Zentralnervensystems inspiriert: Die anpassungsfähigste und lernfähigste Spezies im Kosmos ist der Mensch. Beer hatte die Idee, von den Lenkungssystemen humaner Organismen könne man für die Gestaltung von sozialen Systemen lernen. Er entwarf ein Konzept

für die Gestaltung und Lenkung von Organisationen nach dem Vorbild der menschlichen Neuro-Strukturen. Damit schuf er eine völlig neue Konzeption von Organisation und Management. Auf dieser Basis entstanden leistungsstarke Strukturierungshilfen, genauer: ein Instrumentarium von bis dahin nicht gekannter Wirkungspotenz. Diese Invention kam zeitgerecht: Unsere sozialen Systeme sind heute mit kritischen bis katastrophalen Entwicklungen konfrontiert, die zu meistern komplexitätsgerechte Hilfsmittel dringend nötig sind.

Das Viable System Model ist ein Bezugsrahmen («frame of reference»), der sich einer unorthodoxen Notation bedient. Dazu gehört eine völlig neue Art Organigramm. Dieses enthält, im Gegensatz zu dem sonst Üblichen, die Umwelt. Den Kern bildet ein Abbild, – vergleichbar einem Röntgenbild der Organisation im Fokus, mit ihren Relationen und Kommunikationskanälen. Das VSM ermöglicht treffsichere Diagnosen und damit auch tragfähige Organisationsdesigns. Das Modell weist grosse Vorteile auf. Es beschränkt sich nicht auf Oberflächenstrukturen, sondern es lotet Tiefenstrukturen aus. Diagnosen mit dem VSM sind deshalb konkret und gehaltvoll. Das Design braucht nicht vagen Vermutungen zu folgen, sondern kann sich auf theoretisch und empirisch gesicherte Organisationsprinzipien stützen. Der Zugang des Organisierens ist ganzheitlich, nicht reduktionistisch oder mechanistisch. So wird etwa die wirtschaftliche Perspektive durch die soziale und ökologische vervollständigt.

Von besonderem Wert erweist sich in diesem Zusammenhang eine theoretisch und praktisch essentielle Unterscheidung («Leitdifferenz»): Das Buch thematisiert die grundlegenden Dimensionen einer verantwortungsvollen Führung unter Komplexität: Normative Sicht (Sinnstiftung), strategische Sicht (Weg in die Zukunft) und operative Sicht (funktionierendes Geschäft). Vor allem wird der letztgenannte Aspekt

– «Wie gewährleiste ich ein optimales Funktionieren meines Unternehmens?» – hier konkreter und ausführlicher behandelt als in der gesamten Strategie-Literatur. Entsprechend aufschlussreich sind die Praxisbeispiele, Fallstudien und die detaillierten Ausarbeitungen betreffend Sinn und Zweck einer Organisation, digitale Strategie und Design agiler Systeme.

Schlussendlich konvergieren die Ausführungen zu einem reflexiven Kapitel: die Autoren entwerfen zunächst einen Satz von handlungsleitenden Maximen sowie essentielle Denkmuster als Handlungsmaximen der Führung. Weit hinausgehend über Alltagswissen werden Muster wie «Einheit von Freiheit und Verantwortung», «optimale Vereinfachung von Komplexität», «ganzheitliche Erfolgsmessung», etc., tiefgründig und doch gut verständlich behandelt. Den Abschluss bildet ein kompaktes Gefüge von Führungsprinzipien für ein Management unter dem »Leitstern« Lebensfähigkeit.

«Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt» ist ein exzellenter Beitrag zum Stand und Fortschritt der Führung. Vieles davon ist neu und kontraintuitiv. Das Buch ist sehr gut geschrieben. Allein die überzeugenden Beispiele und die erhellenden Reflexionen sind mehr wert als viele heute angebotene Erfolgsrezepte.

Fazit: Die vorliegende Publikation verkörpert den Paradigmenwechsel von einer opportunistischen hin zu einer integren Führung. Sie beruht auf einem zukunftsweisenden Modell. Auf dieser Basis gelingt es den Autoren, ein hochwirksames, konzeptuell und methodisch ausgereiftes Instrumentarium für ein verantwortungsvolles Management unter hoher Komplexität zu vermitteln. Das Werk bietet eine spannende Lektüre, ist gleichzeitig theoretisch fundiert und praxiserprobt. Es ist wichtig, dass diese Schrift grosse Verbreitung findet.

*Markus Schwaninger,
Prof.em. Dr., Universität St. Gallen*