

Gemeinsam sind wir blöd!?

Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten



Fritz B. Simon
→ **Gemeinsam sind wir blöd!?**
Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten
333 Seiten, 35 Abb., Gb, 3. Aufl. 2009
€ (D) 34,90/€ (A) 35,90
ISBN 978-3-89670-436-8

Carl-Auer Verlag
www.carl-auer.de

Fritz B. Simon
→ **Gemeinsam sind wir blöd!?**
Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten
333 Seiten, 35 Abb., Gb, 3. Aufl. 2009
€ (D) 34,90/€ (A) 35,90
ISBN 978-3-89670-436-8



Alle reden von lernenden Organisationen und Wissensmanagement, doch in Wirklichkeit geht es um Intelligenz – nicht nur die von Managern, sondern auch und gerade die von Unternehmen und von Märkten. Die Struktur der Kommunikation entscheidet, ob ein soziales System intelligenter ist als seine einzelnen Mitglieder oder „blöder“. Wer ein Unternehmen, eine Abteilung oder ein Team leiten will, muss die Mechanismen kennen, die zu intelligenteren oder weniger intelligenten Entscheidungen führen.

Fritz B. Simon, Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und einer der Vordenker und Pioniere der systemischen Beratung und des systemischen Managements, geht von diesen beiden Grundvoraussetzungen aus, wenn er an Fallbeispielen von Hewlett-Packard über Yahoo bis zu Jack Welch und der Erfolgsstory von Vileda das Zusammenspiel von Unternehmen, Managern und Märkten im Hinblick auf deren jeweilige Intelligenz untersucht.

Der Autor lenkt den Blick dabei auf neue Fragen, u. a.:

- Worauf muss der Manager seine Aufmerksamkeit und die des Unternehmens fokussieren?
- Wie lassen sich nicht kontrollierbare Systeme (Unternehmen) steuern?
- Was ist der Sinn des Unternehmens?
- Welches sind die Gesetze der Kreativität des Unternehmens?
- Warum sind Märkte in ihrer Intelligenz beschränkt?

An Themen wie Unternehmensgründung, Produktentwicklung, Changemanagement, Ich-AG, Großgruppeninterventionen sowie der Dynamik depressiver und überhitzter Märkte zeigt Simon, wie sich die vorhandene Intelligenz von Organisationen im Blick auf die Entscheidungsfindung nutzen und steigern lässt.

 Online im Webshop bestellt, deutschlandweit portofrei geliefert:
www.carl-auer.de

Ich bestelle bei meiner Buchhandlung:

Ex. Titel	ISBN
— Gemeinsam sind wir blöd!?	978-3-89670-436-8
€ (D) 34,90/€ (A) 35,90	
_____	_____
_____	_____

Preise zzgl. Porto u. Verpackung

Name _____

Straße _____

Ort/PLZ _____

E-Mail _____

Ja, ich hätte gerne weitere Informationen, bitte nehmen Sie meine Adresse für Ihren Newsletter in den E-Mailverteiler auf.

Unterschrift/Datum _____

Der Autor



Fritz B. Simon, Dr. med., Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Systemischer Organisationsberater, Psychiater, Psychoanalytiker und systemischer Familientherapeut. Mitbegründer der *Management Zentrum Witten GmbH* und der *Simon, Weber and Friends, Systemische Organisationsberatung GmbH*. Autor bzw. Herausgeber von ca. 300 wissenschaftlichen Fachartikeln und 27 Büchern, die in 13 Sprachen übersetzt sind.

Weitere Titel des Autors:



120 Seiten, Kt, 5. Aufl. 2011
€ (D) 13,95/€ (A) 14,40
ISBN 978-3-89670-547-1



128 Seiten, 12 Abb., Kt,
3. Aufl. 2011
€ (D) 13,95/€ (A) 14,40
ISBN 978-3-89670-602-7



126 Seiten, Kt, 2012
€ (D) 13,95/€ (A) 14,40
ISBN 978-3-89670-843-4



126 Seiten, Kt, 2. Aufl. 2012
€ (D) 13,95/€ (A) 14,40
ISBN 978-3-89670-746-8

Leseprobe

Autorität des Beraters versus Autorität des Managers

Auch wenn die Idee des wissenden Managers ein bloßer Mythos ist, so neigen doch die meisten Menschen dazu, den Erfolg oder das Scheitern des Managements nach dem dargestellten Modell zu erklären. Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, so sehen sie es durch Veränderungen der Umwelt (Märkte, politische Verhältnisse usw.), irgendwelche organisationsinternen Defizite oder aber durch mangelndes Wissen des Managements verursacht. Und solche Erklärungen werden nicht nur von außen stehenden Beobachtern konstruiert, sondern auch von den Betroffenen selbst, d. h. dem Management.

Wenn das Management mit Problemen konfrontiert ist, für die es keinen Masterplan oder keine Lösung parat hat, so sucht es nach Beratern, die über die Reputation verfügen, das objektive Wissen und die Tools zu besitzen, um das Problem zu lösen. Man sucht nach einer Autorität, die man um Rat fragen kann.

Dies ist nicht nur die übliche Vorgehensweise des Managements in schwierigen Zeiten, sondern etwas, was wir alle alltäglich tun. Mit den Worten von James March gesprochen: „Ob wir wissen wollen, wie man Schuhe herstellt, (...) wie man Geld anlegt, Brücken baut oder Liebe macht, der beste Weg, unsere Fähigkeiten zu verbessern, besteht normalerweise darin, die Technologien anderer zu imitieren, die damit erfolgreich Erfahrungen gesammelt haben.“

Der riesige Erfolg der traditionellen Unternehmensberatungsgesellschaften beruht auf der Vorannahme, der Berater wüsste, was der Manager nicht weiß. So ist die Autorität solcher Berater immer mit der Dekonstruktion der Autorität des Managers verbunden. Man kann hier fast von einer Summenkonstanz der Autorität ausgehen: Was der Berater an Autorität gewinnt, verliert der Manager.

Die Vorannahme ist, der Berater (und sei es auch einer, der gerade von der Hochschule kommt und nur kurz angelernt wurde) habe irgendwelches neueres, besseres, sophisticatederes, wissenschaftlicheres oder sonst wie überlegenes Wissen. Dies schafft eine asymmetrische Beziehung, in welcher der Berater in die Expertenrolle gelangt, während sein Kunde in die unterlegene Nichtexpertenposition gerät.

Doch die Autorität des Beraters oder seiner Firma bleibt nicht unangetastet. Ihre analytischen Tools sind hoch standardisiert. Andernfalls ließe sich aus der Beratung kein Geschäftsmodell entwickeln, das mit unerfahrenen Universitätsabsolventen als Junior Consultants arbeitet, die nach einem kurzen Training auf alte und erfahrene Mitarbeiter eines Unternehmens losgelassen werden.

Eine der Konsequenzen dieses Ansatzes ist, dass die Probleme des zu beratenden Unternehmens so umgedeutet werden müssen, dass sie zu den Methoden des Beraters passen.

Es ist so, als ob man einen Schneider engagierte, um sich einen Anzug machen zu lassen. Er nimmt Maß und beginnt seine Arbeit. Wenn man dann den Anzug abholt, dann merkt man bei der Anprobe, dass man den linken Arm ganz weit vorstrecken und den rechten anwinkeln muss, damit beide Hände gleichzeitig aus den zu langen Ärmeln herausreichen können. Außerdem gibt es auch ein paar Problemchen mit der Hose. Da ein Hosenbein kürzer ist als das andere, muss der Träger des Anzugs in die Hocke gehe und ein Bein weit nach hinten ausstrecken und es nachziehen, während das andere angewinkelt bleibt. Wer den stolzen Besitzer solch eines Anzugs sieht, wie er halb hockend, halb hinkend-hüpfend den Schneiderladen verlässt, wird voller Bedauern und Mitgefühl für ihn sein und voller Bewunderung für den Anzug: „Schrecklich, solch eine Behinderung! Aber einen tollen Schneider hat der Mann!“

Allerdings ist der Kunde, der diesen Anzug verpasst bekommt, in der Regel nicht so glücklich. Er versucht, das Ding so schnell wie möglich loszuwerden. Im besten Fall hängt er es in den Schrank, weil es so teuer war. In jedem Fall versucht er, es schnell zu vergessen.

Ganz analog enden die Berichte der McKinseys und Co. in vielen Fällen in irgendwelchen Schubladen. Das dürfte auch der Hintergrund für die augenblickliche Krise der großen traditionellen Unternehmensberatungsfirmen sein. Die schon angeheueren Hochschulabgänger werden nicht eingestellt, und wenn man nach denen fragt, die schon länger dabei sind, hört man immer wieder, sie seien „at the beach“.

Das zugrunde liegende Problem dieses Typs von Beratung entspricht dem des Managements. Die Ratschläge und Entscheidungen führen nicht zu den beabsichtigten (und versprochenen) Resultaten. Es ergeben sich Schwierigkeiten bei der „Implementierung“, wie es so schön heißt. Die Leute machen einfach nicht das, was ihnen gesagt wird, sondern was ihnen sinnvoll erscheint. Die Autorität des Beraters wird auf diese Weise genauso dekonstruiert wie zuvor die des Managements.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive lässt sich dies damit erklären, dass der Unterschied zwischen trivialen und nichttrivialen Systemen deutlich wird. Unternehmen als nicht-triviale Systeme sind lernfähig, d. h., sie verändern aufgrund des Inputs ihre internen Strukturen (zumindest können sie das). Sie funktionieren daher in einer Weise, die es dem Beobachter prinzipiell nicht erlaubt, aufgrund der Analyse von Input-Output-Korrelationen das Verhalten des Systems vorherzusagen. Was immer ein Manager oder Berater sagt oder tut, er hat nie Kontrolle über das System, er hat es nie „im Griff“.

Carl-Auer Verlag
www.carl-auer.de

Weitere Informationen
direkt auf ihr Smartphone:

