

Lars Vollmer

Exklusive Leseprobe

orell füssli



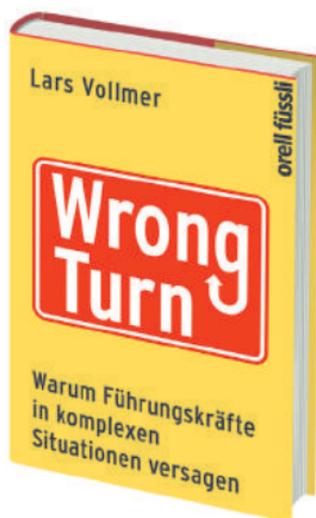
**Wrong
Turn**

Warum Führungskräfte
in komplexen
Situationen versagen



Dr.-Ing. Lars Vollmer, Jahrgang 1971, ist mit seinem Beratungshaus Vollmer & Scheffczyk europaweit erfolgreich. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Instituten wahr und ist Mitbegründer der Open-Space-Company intrinsicfy.me, einer Bewegung für selbstbestimmtes und sinngetriebenes Arbeiten.

Erhältlich unter www.ofv.ch oder überall wo es Bücher gibt!



Lars Vollmer

Wrong Turn

Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen

224 Seiten, gebunden mit Schutzumschlag

13,6×21,3 cm

€ (D) 19,95 / CHF 26,90

ISBN 978-3-280-05527-4

Lars Vollmer

WRONG TURN

**Warum Führungskräfte in komplexen Situationen
versagen**

© 2014 Orell Füssli Verlag AG, Zürich

www.ofv.ch

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig.

Umschlaggestaltung und Motiv: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich

Druck: fgb • freiburger graphische betriebe, Freiburg

ISBN 978-3-280-05527-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Prolog: Die Abkürzung	7
---------------------------------	---

Teil I **Wrong**

1. Kostenrechnung für Wetterfrösche . . .	12
2. Glaubensdruck	32
3. Denn sie wissen, was sie tun	51
4. Clipper-Route	74
5. Wie Brandschutz Brände verursacht . . .	99

Teil II **Turn**

6. Warum schlechte Modelle gut sind . . .	124
7. Termintreu ohne Puffer	147
8. Entscheiden, ohne zu entscheiden . . .	169
9. Mission Impossible	190
10. Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern?	206
Epilog: Go your own way	218
Meine Inspirationsquellen	223

Prolog: Die Abkürzung

50 Grad im Schatten.

Nur dass es hier keinen Schatten gibt.

Dazu fehlen die Bäume.

Sie steigen aus dem Auto und treten auf irgendein Skelett. Vielleicht ein Dingo, der hier sein Grab gefunden hat. Die stumme Botschaft der Knochen im glutroten Sand: Hier ist Endstation.

Offenkundig war es doch keine so gute Idee, mit einem Wagen, der fast 30 Jahre auf dem Buckel hat, durch das australische Outback zu gondeln. Klar, der alte Nissan war ein Schnäppchen. 200 Dollar auf die Hand. Der Vorbesitzer, ebenfalls ein Tourist, hat Ihnen noch versichert, dass der Wagen die Strecke von Perth nach Sydney in den vergangenen zwei Jahren Dutzende Male absolviert habe – ohne jemals eine größere Panne zu haben. Jeder der vielen Aufkleber am Rand der Windschutzscheibe stamme von einem glücklichen Vorbesitzer. Er riet Ihnen, dasselbe zu tun, bevor Sie die Karre in Sydney weiterverkaufen.

Aber um Aufkleber müssen Sie sich jetzt wirklich keine Sorgen machen. Sorgen haben Sie schon genug. Sie ahnen, dass Sie nie in Sydney ankommen werden. Zumindest nicht mit diesem Auto.

Knapp 60 Kilometer nach der Abfahrt in Perth hat das

Kühlwasser zum ersten Mal gekocht. Nach einer längeren Pause sind Sie endlich weitergefahren – keine halbe Stunde später dann fiel die Klimaanlage aus. Beides zu kompensieren ist gar nicht so einfach. Sie setzten die Reise also notgedrungen mit voll aufgedrehter Heizung und offenen Fenstern fort. Im Grunde hätte es schlimmer kommen können, denken Sie noch hoffnungsfroh.

Das war vorgestern.

Gestern kam es dann schlimmer.

Auf einer Straße mit Schotter-Belag hatten Sie eine Reifenpanne. Und als Sie das Ersatzrad montieren wollten, stellten Sie fest, dass auch dieses platt war. Anscheinend war einer der Vorbesitzer in derselben Situation gewesen und hatte das ausgewechselte Rad einfach verstaut. Glücklicherweise war die Auffahrt auf den Highway – und damit eine Tankstelle – nur fünf Kilometer entfernt. Während der langsamen Weiterfahrt auf der Felge kochte dann wieder mal der Kühler.

Die Reparatur war nicht ganz billig. Wenigstens hatten Sie danach nicht nur neue Reifen, sondern auch eine funktionierende Klimaanlage. Das war es Ihnen wert. Als Sie abends in einem Motel abstiegen, waren Sie trotz allem guter Dinge. Was wäre eine Autoreise durch Australien auch ohne ein paar coole, abenteuerliche Situationen?

Gestern Abend dachten Sie noch optimistisch.

Auch heute Morgen sah alles so weit rosig aus. Der Highway war breit und leer. Der Motor des Nissan schnurrte ohne Macken vor sich hin, begleitet von Gute-Laune-Oldies aus dem Radio: »Lollipop lollipop oh lolli lolli lolli lollipop.« Gut 300 Kilometer lagen schnell hinter Ihnen. So hätte es immer weitergehen können.

Hätte.

Denn stattdessen stehen Sie jetzt auf einer glutheißen, von Sand und Steinen übersäten Piste mitten im Nirgendwo von Westaustralien, fernab jeder größeren Straße. Zivilisation? Fehlanzeige. Neben Ihnen die verflixte Rostlaube, mit der Sie hergekommen sind. Ein letztes Röcheln, bevor der Motor ausgeht. Vor 20 Kilometern hatten Sie noch befürchtet, das Benzin könnte nicht reichen. Der dichte Rauch, der jetzt zischend unter der Motorhaube hervorquillt, spricht eher dafür, dass der Kühler endgültig den Geist aufgegeben hat.

Wie sind Sie bloß in diese elende Situation geraten? Eigentlich war Ihre Route doch perfekt geplant – immer den Highway entlang und einen Stopp einlegen, wenn es sich ergibt. Aus reiner Freundlichkeit haben Sie den sympathischen Anhalter mitgenommen, der an einer verlassenen Bushaltestelle wartete. Und sich auf seine Worte verlassen, als Sie kurz darauf eine unbefestigte Abzweigung vom Highway erreichten.

»Turn left here, mate. It's a shortcut to Meekatharra. Trust me, mate, I know these parts.«

Hätten Sie nur nie auf diesen Rat gehört! Aber er klang so gut.

Schon bei der ersten Kreuzung wurde Ihr Mitfahrer ziemlich wortkarg. Nach einer Weile entpuppte sich die angebliche Abkürzung als regelrechte Holperstrecke ins Nirgendwo. Das war vor etwa 60 Kilometern. Spätestens da hätten Sie umkehren sollen.

Der rötliche Sandboden glüht vor Hitze. An das kaum kühlere Blech der Karosserie gelehnt, lassen Sie sich im

schmalen Schattenstreifen des qualmenden Wagens nieder und greifen nach der Trinkwasserflasche. Ein knapper halber Liter ist noch übrig für Sie und Ihren Mitfahrer ...

Schnitt!

Filme wie *The Texas Chainsaw Massacre*, *Wolf Creek*, *The Hills Have Eyes* oder *Wrong Turn* fangen so oder ähnlich an: Die Protagonisten nehmen eine Abkürzung. Im Vollbesitz ihrer geistigen Kräfte entscheiden sie sich dafür, vom Weg abzuweichen. Ohne Absicht schlittern sie dann in eine verzwickte Situation, in welcher der Bösewicht nach Herzenslust sein grausam-grässliches Spiel mit ihnen treiben kann. Die Abkürzung erweist sich als verhängnisvoll.

Wrong Turn!

In diesem Buch geht es um Sicherheit. Zumindest um jene Sicherheit, die Sie zu haben glauben. Mit einem Plan machen Sie sich auf den vermeintlich sicheren Weg, landen aber in einer Sackgasse: Organigramme, Budgets, Projektmanagement, Controlling, Boni, Prozessstandardisierung – das sind Modelle und Pläne, die sich wunderbar anhören. Aber was verbirgt sich hinter ihnen? Funktionieren sie wirklich oder scheitern sie in der komplexen Welt?

Und was passiert eigentlich genau, wenn Ihre Unternehmensziele nicht erreicht werden? Und warum scheitern Ihre Modelle? Woran liegt es, dass die Umsatzzahlen sich konträr zu ausgefeilten Optimierungsmaßnahmen entwickeln? Dass minutiös geplante Entscheidungen unvorhergesehene, desaströse Folgen haben? Dass die isolierte Veränderung, die Sie ausprobiert haben, einen Rattenschwanz an unerwünschten Nebenwirkungen nach sich zieht oder plötzlich unvorhergesehene Dinge auf Sie und Ihren Plan einprasseln? Kurz,

dass die Dinge komplett anders laufen, als Sie es sich vorgestellt haben?

Was vermeintliche Sicherheit verhiess, entpuppt sich als billige Pappkulisse. Hinter der ein Abgrund lauert. Man kann Ihnen nicht verdenken, dass Sie verzweifelt einen Ausweg suchen. Doch welchen Plan Sie sich in einer Situation auch zurechtlegen – aus irgendeinem Grund sieht es nicht gut für Sie aus. Aber warum ist es so weit gekommen?

Genau das ist die Kernfrage dieses Buches: Warum versagen heute in komplexen Situationen immer mehr Führungskräfte? Dieser Frage werden wir auf den folgenden Seiten gemeinsam Schritt für Schritt auf den Grund gehen. Atmen Sie tief durch, fassen Sie sich ein Herz – und folgen Sie mir in die Höhle des Löwen ...

WRONG

1. Kostenrechnung für Wetterfrösche

3. Juni: Ich bin zufrieden. Mein Leben ist perfekt. Wenn ich morgens aufwache, lässt das Frühstück nicht lange auf sich warten. Punkt 9.00 Uhr ist es so weit. Dann esse ich mich erst mal satt. Danach gehe ich spazieren. Rings um den Hof gibt es Bäche und Wiesen. Zwischendurch lasse ich mich im Halbschatten nieder und döse ein bisschen. Wenn ich hungrig werde, hole ich mir unterwegs einen Imbiss oder mache mich auf den Weg zurück zum Hof.

18. Juni: Die Verpflegung ist gut, wie schon gesagt. Auch wenn es immer dasselbe zu essen gibt. Und immer um dieselbe Uhrzeit, 9:00 Uhr. Auch morgen wird das Essen um Punkt 9.00 Uhr bereitstehen. Echtes Kraftfutter. Und schmecken tut es auch!

11. Juli: Mitbewohner und Nachbarn sind umgänglich. Freundinnen habe ich auch schon gefunden. Wir plaudern miteinander und tauschen Neuigkeiten aus. Übers Futter. Wo es sich zu gründeln lohnt.

6. Oktober: Habe ich schon erwähnt, dass mein Leben perfekt

ist? Mittlerweile bin ich groß und stark geworden. Sehe ich nicht gut aus? Wenn ich abends zum Schlafen den Kopf zwischen die Flügel stecke, bin ich zufrieden. Ich fühle mich großartig, weil ich weiß, dass morgen früh um Punkt 9.00 Uhr genauso viele Körner im Futtertrog sein werden wie heute.

10. November: Der gestrige Tag war perfekt, der vorgestrige war perfekt. Genau wie alle Tage davor. Morgen wird auch wieder ein perfekter Tag werden. Da bin ich mir nicht nur sicher. Ich weiß es.

11. November: Stromschlag. Kein Futter mehr. Als eine von 300 Martinsgänsen landet Nr. 254 am Haken des Schlachters.

Gerupft und ausgenommen. Vakuumverschweißt. Es ist Martinstag.

Such a perfect day

Pech für das Federvieh. Und wirklich tragisch: Kaum hat sich die Gans ihr Leben gemütlich eingerichtet, wird sie auf brutale Art und Weise aus ihrem Dasein gerissen. Dabei war doch jeder Tag so perfekt. Es hätte noch ein paar Jahre so weitergehen können, wäre da nicht dieser Schlachttag gekommen, mit dem das Federvieh nicht gerechnet hat. Die Gans ist wirklich dumm. Wie konnte sie nur annehmen, dass es immer so entspannt weiterginge? Kein Mensch wäre ähnlich naiv.

Sollte man meinen.

Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sind auf keinen Fall so naiv wie die Gans.

Natürlich sind sie das nicht! Es ist wirklich nicht die Aufgabe von Managern, Unternehmen zum Scheitern zu bringen.

gen. Das wäre ja eine Katastrophe. Es ist auch nicht die Aufgabe von Wahlkampfstrategen, eine sicher geglaubte Mehrheit an die Wand zu fahren. So wenig wie es die Aufgabe von Politikern ist, steuerfinanzierte Projekte zu initiieren und dann mit Verve an die Wand zu fahren. Es ist nicht die Aufgabe des Gesundheitssystems, Menschen krank zu machen. Es ist auch nicht die Aufgabe eines Sternekochs, seine Mannschaft so einzuteilen, dass das Essen zwangsläufig anbrennt.

Nein, Führungskräfte werden für gute Ergebnisse bezahlt. Es ist ihre Aufgabe, gute Entscheidungen zu treffen, die Weichen in die richtige Zukunft zu stellen, sprich: einfach dafür zu sorgen, dass alles gut wird. Nicht mehr und nicht weniger. Dafür hat man sie. Zukunftsfähigkeit – das ist der Wert, den sie erbringen, das Produkt, das sie zu verkaufen haben.

Und der richtige Weg besteht darin, die Dinge sorgfältig zu beurteilen – und dann entsprechend zu handeln. Also die Sachlage unverblümt zu prüfen und dann die passenden Maßnahmen in die Wege zu leiten.

Aber halt, stopp!

Wenn wir schon auf der Suche nach Denkfehlern und den Gründen sind, warum und in welchen Situationen Führungskräfte versagen, dann müssen wir gleich am Anfang hellhörig und aufmerksam sein. Und jeden Schritt behutsam gehen. Also noch einmal zurück zum Ausgangspunkt.

Jedes Handeln vollzieht sich in einem bestimmten Kontext. Entscheidungen in Unternehmen sind keine Offenbarungen einer unbekanntten Macht, Strategien werden nicht nur auf Basis der Bewegungen von Goldfischen im Aquarium entworfen. Und Prognosen und Diagramme sind nicht

einfach nachgezeichnete Wolkenformationen aus dem Frühstücksfernsehen. Nein, unser Handeln hat mit Willkür und Aberglauben nichts zu tun.

Führungskräfte ziehen im Problemfall sämtliche verfügbaren Informationen heran. Sie fangen also an, Fakten zu sammeln. Und sie einzuordnen. Schließlich wollen sie rational entscheiden, unter Berücksichtigung der Zusammenhänge. Auf Basis der Faktenlage. Das ist ihr Job.

Aber bevor wir gleich zu Beginn in eine Abkürzungsfalle rasseln, sollten wir uns zunächst fragen: Auf welcher Basis bestimmen wir denn eigentlich unser Handeln? Sind es wirklich die puren Fakten – oder geht es uns da schon wie der naiven Martinsgans?

38° 19' 19" N, 142° 22' 8" O

»Und so ist es mir eine große Ehre, unseren ersten Kernreaktor offiziell in Betrieb zu nehmen.« Mit stolzem Blick nimmt der Präsident des Energieversorgers kurz Augenkontakt mit dem hochkarätigen Auditorium auf, bevor er fortfährt:

»Modernste Technik und das fortschrittliche Handwerk unserer brilliantesten Ingenieure vereinen sich zu einem Sieg des Menschen über die Grenzen der Physik, ja über die Gesetze der Natur. Feiern wir diesen Tag, an dem ein neues Kapitel der sauberen, nachhaltigen und zuverlässigen Energieversorgung beginnt. Möge der Reaktor dazu beitragen, Licht und Wohlstand in die Haushalte unserer Nation zu bringen – für jetzt und immer.«

Der Präsident drückt mit feierlicher Geste den großen roten Knopf. Im einsetzenden Blitzlichtgewitter brandet Beifall auf, Hände werden geschüttelt. Kurz darauf ist das Buffet eröffnet.

Eine glühende Eröffnungsrede, damals.

Heute glühen die Brennstäbe.

Ohne Kühlwasser.

Wir sind in Fukushima.

Der Bau eines Atomreaktors ist kein Kinderspiel. Unzählige Ingenieure sind dazu an Bord. Und es dauert – beim AKW im unterfränkischen Grafenrheinfeld beispielsweise belief sich die Bauzeit auf sieben Jahre. Einfach mal eben einen Atommeiler in die Landschaft stellen, ohne fundierte Datenbasis und ohne gesicherte Forschungsergebnisse: Das ist unmöglich. Erst recht lässt sich so ein Mammutprojekt nicht ohne fundierte Kenntnisse und klare Richtlinien stemmen. Aber wie belastbar sind die Ergebnisse aus dieser Vorstellung bzw. Denkweise wirklich?

Daten und Fakten zu prüfen, Zusammenhänge zu analysieren, daraus gesammelte Erkenntnisse abzuleiten ist ein völlig plausibles Vorgehen, – danach zu handeln ist normal. Es ist der gängige Weg. Uns bleibt ja auch nichts anderes übrig. Wie sollen wir denn sonst in der Welt zurechtkommen, wenn wir nicht versuchen, Zusammenhänge zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten in diese einzuordnen? Das hört sich vernünftig an. Aber ich muss Sie warnen! Die Lage ist trügerisch. Denn während Fakten analysiert, Zusammenhänge hergestellt werden, passiert in Wirklichkeit etwas ganz anderes.

Das geplante Kraftwerk in Fukushima galt als sicher. So die klare Analyse und Voraussetzung, dass mit dem Bau

überhaupt erst begonnen werden konnte. Es war mit sechs Reaktorblöcken und 4,5 Gigawatt elektrischer Nettoleistung eines der leistungsstärksten Kernkraftwerke Japans. Die Siedewasserreaktoren waren von einer Betonkonstruktion umhüllt, die zugleich den jeweiligen Sicherheitsbehälter schützte. Unmittelbar am Meer gelegen, stünde immer ausreichend Kühlwasser zur Verfügung. Damit die Versorgung mit Kühlwasser aber auch wirklich gewährleistet wäre, trug man das 35 Meter hohe Plateau, auf dem die Reaktoren stehen sollten, um 25 Meter ab, um den Betrieb der Meerwasserpumpen für die Reaktorblöcke auch zu 100 Prozent sicherzustellen. Außerdem konnte nun während der Bauarbeiten der 500 Tonnen schwere Druckbehälter leichter per Schiff angeliefert werden.

Nun ist Japan von jeher erdbebengefährdet, und natürlich spielte dieser Aspekt bei der Planung und Konstruktion des AKW eine Rolle. Nach Überzeugung und laut den Berechnungen des Ingenieurteams war Fukushima hinsichtlich jeglicher Form von seismischer Bewegung sicher. Kein Erdbeben und kein Tsunami würde der Anlage gefährlich werden können

Die Rechnung ging auf. Bis zum 11. März 2011.

Keine Frage, das Sicherheitskonzept der japanischen Ingenieure ist nicht gescheitert, weil es zu wenig Fakten und Messergebnisse gegeben hätte. Vielmehr muss auf dem Weg, den die Daten bis zur Baugenehmigung zurücklegten, irgendetwas passiert sein. Und hier wird es für uns spannend.

Sobald man anfängt, Daten zu sammeln und zu sichten, beginnt man automatisch, diese einzuordnen und zu sortie-

ren, das heißt, zu werten und nach »relevant« oder »irrelevant« zu gewichten. Aus der vorher gleichwertigen Masse der Fakten wählt man aus. Und hinter diesem Ausschnitt verschwindet die objektiv messbare »Realität«. Man beginnt unbewusst, sich ein Modell der Realität zu konstruieren. Ein Modell, auf dessen Basis man dann handelt. Gespeist wird dieses Modell aus den verfügbaren und als problemrelevant erachteten Fakten.

In Fukushima haben sich die Ingenieure bei der Konstruktion des Kraftwerks für ein Modell entschieden, bei dem sämtliche bisherigen Erdbeben berücksichtigt und in die Berechnungen einbezogen wurden. Und tatsächlich erschien das auf dieser Grundlage gegebene Sicherheitsversprechen auch als belastbar. Wenn man sich aber bewusst macht, dass das geschaffene Modell zur Beurteilung der Sicherheit allein auf dem Ausschnitt der bis dato gemessenen Erdbeben beruhte, hat vielleicht der Sicherheitsbeauftragte kein Problem damit. Aber wir alle.

Das Beben von 2011 war eben stärker als alle früheren. Die Folgen waren verheerend. Die Möglichkeit, dass es irgendwann einmal ein stärkeres Erdbeben geben könnte, war von den Ingenieuren bei ihrer Planung schlicht nicht berücksichtigt worden. Dieses Faktum gab es noch nicht, also hat es für sie auch nicht existiert. Und wurde folglich nicht in das Modell aufgenommen.

Das bedeutet, die Art und Weise, wie politische Entscheidungen getroffen werden, wie Unternehmensstrategien gestaltet werden oder nach welchen Kriterien der Bau neuer Autobahnen beschlossen wird, hat mit den tatsächlichen Daten und Fakten in Reinform nur begrenzt zu tun.

Wir entscheiden immer auf Basis von Modellen. Ob wir wollen oder nicht. Selten läuft dieser Prozess bewusst ab. Das ist den Modellen auch egal. Tatsache ist, dass sie existieren. Sie werden zwangsläufig erschaffen. Und zwar ständig.

Meteorologische Vorhersagen mit Wetterfröschen sind da noch sehr offensichtliche Modelle. Sitzt der Frosch oben auf der Leiter, gibt es gutes Wetter. Hockt er auf den unteren Sprossen, ist eher ein Regenschirm angeraten. Ein feines Modell. Und ein klar ersichtliches ebenso.

Nicht ganz so klar auf der Hand liegen die Dinge beispielsweise in der diagnostischen Medizin: Wenn der Blutzuckerspiegel dauerhaft erhöht ist, droht Diabetes. Unterzuckerung kann zum Schock führen, muss aber nicht. Der Arzt entscheidet auf Basis eines gelernten Modells und der Faktenlage, die er vorfindet, also der Symptome. Er handelt also auf Basis eines Abbilds der Wirklichkeit. Genauso funktioniert das auch in der Wirtschaft: Eine Balanced Scorecard ist auch nur ein Modell, mit dem Ausschnitte von Unternehmen gemessen, dokumentiert und gesteuert werden.

Mit den Plänen für das Kraftwerk in Fukushima war das nicht anders. Allerdings mit fatalen Folgen. Das Modell, anhand dessen die Reaktoren geplant, bewilligt und gebaut wurden, erwies sich ein paar Jahrzehnte später als unzureichend. Und zwar in dramatischem Ausmaß. Man könnte auch einfach sagen: als falsch.

Jetzt stellt sich die Frage, ob diese Vorgehensweise per se verwerflich ist. Droht hinterher immer die Katastrophe, weil beim Bau einer Fabrik oder eines Kraftwerks ein Entschei-

dungsmodell statt der »wirklichen Wirklichkeit« herangezogen wurde? Oder gibt es vielleicht auch Situationen, in denen es Vorteile mit sich bringt, die Realität auf ein Modell zu reduzieren?

Windkanal-Junkies

Der Maßstab eines Flugzeugmodells für den Test im Windkanal kann 1 : 10, 1 : 20 oder sogar noch kleiner sein. Das Modell muss nicht einmal aus demselben Material bestehen wie das echte Flugzeug. Eine vergleichbar reibungsarme Oberfläche reicht völlig aus. Darunter kann sich Aluminium, Holz oder sogar gebrannter Ton verbergen. Um Messgrößen wie Strömungswiderstand, Aerodynamik und Geräusentwicklung zu ermitteln, ist das Kernmaterial nahezu irrelevant. Die vorhandenen Informationen, also die maßstabsgetreue Ausführung und die entsprechend beschichtete Oberfläche, sind für aussagekräftige Tests im Windkanal hinreichend. Und durch die Reduktion auf wenige Faktoren sind dann sogar virtuelle Modelle, die nur im Computer und nicht im Windkanal fliegen, ausreichend.

Modelle wie diese mögen zwar nicht perfekt sein, aber sie ermöglichen der Industrie günstige Tests, um herauszufinden, ob der Flieger auch wirklich fliegt.

Wieso aber sind sich die Ingenieure sicher, dass der große Flieger sich so verhalten wird wie das Modell im Test? Immerhin liegen zwischen dem Modell und beispielsweise einem Airbus A330 gut 100 Tonnen. Doch eine sichere Prognose ist möglich, weil den Ingenieuren Erfahrungswerte und Vergleichsdaten früherer Tests zur Verfügung stehen. Es

gibt Situationen, in denen Beurteilungen und Entscheidungen nicht auf einer der Realität 1:1 entsprechenden Ansammlung von Fakten basieren, und sie funktionieren trotzdem, weil sich die Aufgabe kaum verändert. Man kann eben nicht immer auf 1:1-Basis entscheiden. Eine 1:1-Basis wäre, wenn man den Airbus erst fertig bauen und ihn dann in den knapp 2,40×2 m großen Windkanal quetschen würde. Einen echten A330 im Windkanal testen ist also schlicht nicht möglich.

Ohne Modelle kein modernes Leben. Auch außerhalb des virtuellen Windkanals, in der realen Welt, wirken Modelle an jeder Straßenecke. Bei politischen Neuerungen ebenso wie bei unternehmerischen Großprojekten. Bei Investitionsentscheidungen im Mittelstand, aber auch bei Subventionsverordnungen der öffentlichen Hand. Immer wird auf Basis von Modellen entschieden. Und das, was in manchen Fällen ein Segen ist, kann sich ganz plötzlich in einen Fluch verwandeln. Erst recht, wenn die Modelle sich unterwegs noch ändern ...

Vergeigte Kästen

Hamburger Elbphilharmonie. Ein Prestigeobjekt von hoher gesellschaftlicher und kultureller Bedeutung? Stimmt. Die Stadt wollte es um jeden Preis? Stimmt auch. Kostendeckend? Eher nicht. Aber sollte es denn jemals profitabel sein? Jedem war klar, dass das ein teurer Spaß würde.

Dann aber verlangten plötzlich nicht nur die Kritiker, dass das Projekt wirtschaftlich sein müsse.

Moment mal: Haben all jene, die jetzt die Wirtschaftlichkeit der Elbphilharmonie einfordern, zum Zeitpunkt des

Baubeschlusses allen Ernstes geglaubt, dass dieses Projekt jemals wirtschaftlich sein könne?

Mit anderen Worten, das Bewertungsmodell, das dem Bauprojekt Elbphilharmonie zugrunde lag, sah nicht vor, dass das Projekt kostendeckend sein müsse. Die Veränderung der Voraussetzung trat später ein: Ein Projekt, das mittlerweile längst Realität ist und unter völlig anderen Voraussetzungen geplant wurde, weil das Planungsmodell den Faktor Wirtschaftlichkeit seinerzeit nahezu komplett ausblendete, soll nun durch eine vermeintlich rationale Erklärung – die nachträgliche Abwägung seiner Wirtschaftlichkeit – gerechtfertigt werden. Natürlich ist das albern. Aber interessant ...

Eine Elbphilharmonie – zwei Modelle. Was sich hier vollzogen hat, ist keine Veränderung der Realität, sondern ein Wechsel des Modells. Und der Modellwechsel verändert die Sicht auf die Realität. Erst war die Elbphilharmonie toll, jetzt ist sie schlecht. Dabei ist es immer noch dasselbe Gebäude. Doch auf einmal sieht ein und dieselbe Sache ganz anders aus. Wohlgedenkt – an der Realität hat sich gar nichts geändert. Aber an der Art und Weise, wie wir sie sehen.

Wenn man diese Grundeinsicht auf, sagen wir, neonfarbene Laufschuhe überträgt, leuchtet sie unmittelbar ein: Zum Aachen-Marathon passen die Schuhe perfekt. Bei der Verleihung des Aachener Friedenspreises wirken sie deplatziert. Dabei sind es dieselben Schuhe.

Noch nicht ganz überzeugt? Dann werfen wir doch mal einen Blick auf die Königsklasse und die Passion von Controlling-Abteilungen: die Kosten.

Gehen wir ein wenig in die Tiefe und widmen uns der

Bestimmung der Stückkosten eines Produkts. Das kann die Steuerplatine einer Waschmaschine sein. Oder ein Kabelbaum für die Elektronik eines Traktors. Oder der Bearbeitungsschritt für die Prüfung einer Berufsunfähigkeitsversicherung.

Zunächst die variablen Kosten, das ist einfach: Material plus Energiekosten plus die Kosten für die Betriebsstoffe. Und natürlich noch die Personalkosten.

Nun wird es spannend: Die fixen Kosten müssen einbezogen werden, also Miete, Werbung, Personalabteilung, technische Instandhaltung, Pressestelle, der Fuhrpark für den Vertrieb. Fangen wir mit der Gebäudemiete an. Dazu müssen wir einen Schlüssel bestimmen, der uns hilft, die Gesamtmietkosten auf das einzelne Teil herunterzurechnen.

Schlüssel A: Wir pfeifen auf einen Schlüssel und schlagen einfach pauschal 0,5 Prozent der Gesamtmietausgaben des Unternehmens auf die variablen Kosten auf. Ganz fair ist das aber nicht, denn immerhin sind die Maschinen für dieses Produkt die großen Platzfresser in der Halle.

Also Schlüssel B: der Flächenanteil der relevanten Maschinen, bezogen auf die Gesamtfläche. Gut, schon etwas besser. Aber das Produkt ist eigentlich nur ein Exot, und die Stückzahlen werden gering sein. Auch unfair.

Also Schlüssel C: der Umsatzanteil des Produktes, bezogen auf den Gesamtumsatz. Ja, das sieht schon anders aus. Aber für Umsatz haben wir unsere Firma nicht gegründet, sondern für Ertrag. Und außerdem müssten auch die Flächenkosten für das große Lager mitkalkuliert werden.

Was deutlich wird: Bei diesen und jeder weiteren Variante

verändern sich die Stückkosten. Zum Teil erheblich. Obwohl sich an den tatsächlichen Mietkosten nichts ändert, nur an der Betrachtung.

Am Ende ist es ein und dieselbe Realität. Die Kosten sind gleich. Faktisch. Aber je nachdem für welchen Schlüssel ich mich entscheide, fallen die kalkulierten Kosten unterschiedlich aus. Die Frage ist nur: Wenn die Varianz der Modelle so groß ist und die Ergebnisse, die sie zutage fördern, recht unterschiedlich ausfallen, wie soll man sich dann darauf verlassen können, dass man sein Handeln und seine Strategie tatsächlich am richtigen Modell ausrichtet?

Lieber nicht

Die Wissenschaftstheorie bezeichnet das Modell der Martinsgans als Induktivismus. Hinter dem Begriff steht das lateinische *inducere*, das »herbeiführen« oder »veranlassen« meint. Vereinfacht gesagt, bedeutet Induktion als Erkenntnisprozess, dass die Gans ihre Theorie für richtig hält, solange sich kein Gegenbeweis dafür finden lässt. Von den 100 Tagen waren 100 Tage gut. Also sind alle Tage gut. Und die statistische Sicherheit steigt mit jedem guten Tag. So lautet die generelle Aussage.

Generelle Aussagen zu treffen ist in der Tat kein großes Problem, und man kommt mit ihnen ohne Anstrengung und zugegebenermaßen auch mit einer gewissen Eleganz ans Ziel: Bislang war es so, also wird es grundsätzlich so sein. Herrlich einfach. Einfach herrlich. Wenn das Ganze nicht auch Grenzen hätte.

Denn damit eine induktive Folgerung überhaupt aufgehen kann, darf sich die Zukunft nun mal nicht anders entwi-

ckeln als die Vergangenheit. Ich zeige Ihnen an einem Beispiel, was ich meine.

Im Juni 2013 standen weite Teile Brandenburgs, Sachsen-Anhalts und Bayerns unter Wasser. Ganze Stadtteile Magdeburgs waren von der Elbe eingenommen. Eine »Jahrhundertflut« – so die Bewertung der Wissenschaftler, Medien, Landräte und betroffenen Bürger. Jahrhundertflut: Das klingt so, als ob es einmal pro Jahrhundert eine Flut dieses Ausmaßes gäbe und das Thema damit für das 21. Jahrhundert in Dresden, Magdeburg, Pirna & Co erledigt wäre.

Wenn es nicht elf Jahre früher, 2002, schon eine erste »Jahrhundertflut« gegeben hätte. Und wie man auch rechnet: Dazwischen liegen wirklich keine hundert Jahre.

Hier offenbart sich der Denkfehler: So sicher die Schlüsse erscheinen, die auf induktivem Wege entstehen, sie sind alles andere als belastbar. Sie projizieren lediglich alles bislang Dagewesene in die Zukunft. Fukushima und die Annahme der Erdbebenstärke sind die traurigen Paten für diesen Versuch, gut zu planen und mit der Zukunft umzugehen. Man ging einfach davon aus, dass es niemals größere Erdbeben als die bislang gemessenen geben würde.

Auch die Gans reiht sich in die Reihe der Paten ein. 100 gute Tage sind doch der beste Beweis für weitere 100 gute Tage. Ausgedacht hat sich die Martinsgans-Geschichte übrigens der britische Philosoph, Mathematiker und Logiker Bertrand Russell (1872–1970) – ich habe lediglich seinen Truthahn in eine Gans verwandelt. Schmeckt mir besser.

Andererseits besitzt die Schlussfolgerung der Gans in begrenztem Rahmen eine gewisse Gültigkeit. Sie trifft beispielsweise für den zweiten Tag ihres Lebens auf dem Hof

zu – oder für einen beliebigen anderen Tag, an dem sie nicht geschlachtet wird. Und genau hier wird es knifflig: Die induktiv gewonnene Annahme zu einer Sache kann durchaus stimmen. Deshalb trauen wir solchen Annahmen auch so gerne. Wenn der Autofahrer mit Tempo 40 durch die Innenstadt fährt, erwischt er eine grüne Welle. Das hat gestern gut funktioniert, also wird es auch morgen und noch in einem Jahr bei gleicher Ampelschaltung funktionieren.

Wrong Turn!

Zwar liefert auch das Modell im Windkanal die benötigten aerodynamischen Daten in ausreichender Menge, aber es passt nur so lange perfekt, wie das äußere System quasi stillhält, sprich: keine Dynamik, keine komplexen Eigenschaften zeigt. Unter Laborbedingungen scheint das Modell die Realität exakt abzubilden.

Aber welche Führungskraft agiert schon unter Laborbedingungen ...

Unknown Agenda

Funken fliegen. Metallspäne spulen sich von glänzendem Material ab. Der Meister liebt das Geräusch beim Arbeiten. In der Werkhalle des mittelständischen Maschinenbaubetriebs auf der Schwäbischen Alb steht Metallbauer Eberhard Schmitz am CNC-Bearbeitungszentrum. Er hat eine Schutzbrille auf und überwacht am Steuerpult das Entstehen des Werkstücks, das einmal ein Kolben für einen modernen Dreizylindermotor werden soll. Schmitz justiert noch kurz nach, und weiter dreht sich die Maschine.

Als Eberhard Schmitz im Jahr 1964 seine Lehre in diesem

Betrieb begann, bedeutete ein einzelner Motorkolben einen ganzen Tag Arbeit. Heute ist ein solches Bauteil innerhalb von 20 Minuten fertig. Von seinem damaligen Chef lernte Schmitz so manchen Kniff, aber auch ein paar grundsätzliche Dinge, die er selbst heute als erfahrener Handwerksmeister noch beherzigt. Etwa die Tatsache, dass nur Geld reinkommt, wenn Späne fliegen. »Das Ding muss laufen, laufen, laufen. Dann gibt's Geld, Geld, Geld«, hat ihm der Chef eingebläut. Das hat er sich eingepägt: Wenn die Maschine nicht läuft, bringt sie auch nichts ein!

Dieses Modell liegt Schmitz' gesamter Tätigkeit seit seinen Lehrjahren zugrunde: »Nur wenn die Maschine voll ausgelastet ist, ist sie auch wirtschaftlich.« Dass umgekehrt eine Maschine, die gerade auf- oder umgerüstet wird und daher stillsteht, kein Geld einbringt, leuchtet unmitelbar ein.

Was aber passiert, wenn ein Autokonzern seine ganze Produktion blind nach diesem Modell ausrichtet? Produktion über alles. Am laufenden Band. Ein Auto nach dem anderen. Immer schneller, immer schneller. Deutschlands Straßen voller Corsas. Würde Opel nach dem Modell des Meisters handeln, führte das zum genauen Gegenteil des gewünschten Effekts: nicht viele Autos, viel Gewinn, sondern viele Autos, viel Verlust. In diese Situation hat sich der Autohersteller übrigens tatsächlich gebracht. Von über 938 Euro Verlust pro verkauftem Auto berichtete der *Tagesspiegel* am 20. August 2012 und berief sich dabei auf das Ergebnis einer Studie des Center Automotive Research (CAR). Die Produktion wurde unwirtschaftlich. Zu viele Autos fluteten den Markt, Preise und Erträge brachen ein, am Ende zahlte Opel

für jeden verkauften Corsa drauf, anstatt Gewinn zu erwirtschaften.

Das Fatale ist, dass der Meister das verinnerlichte Modell rein vom Bauchgefühl her seit Jahrzehnten für richtig hält.

Dass sich die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens allerdings an der Auslastung der Werkbank im Werk XY messen lässt, ist damit noch nicht bewiesen. Eberhard Schmitz unterliegt dem Irrtum, dass er sein Modell generell für korrekt hält. Seine Werkbank als Spiegel des Gesamtunternehmens. Und die Erfahrung scheint ihm ja auch recht zu geben.

Und hier kommen wir zu zwei Knackpunkten. Der erste ist, dass das Modell, das für den einen Bereich – die Werkbank – alles so gut erklären kann, für einen anderen Bereich – eben das gesamte Unternehmen – grundverkehrt sein kann. Dasselbe Modell kann einmal gültig, einmal ungültig sein.

Was heißt das nun für unser Handeln? Auf welcher Grundlage entscheiden wir? Wenn wir auf der Grundlage eines Modells, das wir für richtig halten, entscheiden, heißt das noch lange nicht, dass das Modell in der Wirklichkeit auch richtig ist. Wir wissen also gar nicht, ob unser Modell stimmt oder nicht und wie es sich in der Realität auswirkt. Der Ausschnitt, den wir bewusst oder unbewusst betrachten, ist einfach zu klein. Daher können wir nicht sicher davon ausgehen, dass unser Modell exakt stimmt. Möglicherweise erscheint aus einer anderen Perspektive beim gleichen Zusammenhang ein anderes Modell als ebenso schlüssig und richtig.

Ich muss also zunächst einmal wissen, ob mein Modell für die passende Anwendung überhaupt geeignet ist.

Und schon sind wir beim zweiten Knackpunkt: Das Modell, das unseren Meister seit seiner Zeit als Lehrling prägt, ist ihm gar nicht bewusst. Es geht ihm wie der Gans! Modelle sind längst nicht immer in Folien, Lehrbüchern und Excel-Sheets reflektiert. Die Tatsache, dass wir auf Basis von Modellen agieren und wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Prozesse lenken, bedeutet nicht, dass uns auch stets bewusst ist, wie diese Modelle genau aussehen. Sie sind keine hidden Agenda – eher eine unknown Agenda.

Planierte Alpen

Jetzt haben wir also gesehen, dass wir gar nicht auf die Wirklichkeit direkt blicken, sondern dies immer im gedanklichen Korsett unserer Modelle tun. Außerdem hat sich herausgestellt, dass wir gar nicht so recht wissen, wie unsere Modelle beschaffen sind, geschweige denn, ob sie überhaupt belastbar sind. Denn sie bilden ja womöglich nur Vergangenheitswerte ab, dass etwas in bestimmter Weise zutrifft.

Modelle sind immer ambivalent. Ihre Gültigkeit ist nicht nachweisbar. Das liegt daran, dass Modelle die Realität vereinfachen – und ihr eben nicht entsprechen. Zwangsläufig. Aber warum sind uns Modelle so sympathisch, wenn sie nicht der Realität entsprechen? Warum sind wir eigentlich solche Modell-Fanatiker?

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Aufgabe, eine Übersichtskarte von Europa zu zeichnen. Das würden Sie ja auch nicht im Maßstab 1:1 tun, inklusive aller Ameisenhügel und jedes einzelnen Hundehaufens und unter Verwendung aller schätzungsweise 20 Millionen Farben, die das menschliche Auge unterscheiden kann. Vielmehr würden Sie diverse Ver-

einfachungen vornehmen. Das finge bei der Größe an – ein DIN-A4-Blatt würde ja reichen –, setzte sich über die Beschränkung auf einen Bleistift oder Kugelschreiber fort und endete nicht bei der Projektion des Geländes auf eine zweidimensionale Fläche. Niemand würde Ihnen in einem Aufgabenkontext wie dem Zeichnen einer Landkarte die Planung der Alpen übelnehmen. Das Matterhorn exakt und in Originalgröße zu reproduzieren brächte schließlich keinerlei Erkenntnisgewinn. Und wäre obendrein ziemlich mühsam.

Modelle sind zwangsläufig stark reduzierte Abbilder der Realität. Sie dienen dazu, die reale Welt auf überschaubare Maßstäbe herunterzubrechen. Sie sollen vereinfachen. Außerdem: lieber ein Modell als gar nichts in der Hand. Oder betreten Sie als Tourist eine völlig fremde Stadt ohne Stadtplan?

Heidelberg ist schuld

Philosophenweg, Schloss und Universitätsmuseum – nehmen wir einmal an, das stünde auf der Agenda eines Touristen. Nennen wir ihn Niels Meier. Herr Meier aus Oldenburg ist also bei Verwandten in Heidelberg zu Besuch. Es ist ein heißer Augusttag. Die Sightseeing-Tour wird ganz schön anstrengend. Erst Mal ein kühles Bier!

Seine Enkelin setzt ihn gleich am Marktplatz ab. Soll er sich an einen der hoffnungslos überfüllten Cafétische mit Sonnenschirm setzen? Oder sich lieber etwas Ruhiges suchen, vielleicht am Fluss? Binnen Kurzem weiß er im Gassengewirr der Altstadt nicht mehr, wo er ist. Doch halt, stopp. Das könnte die Lösung sein: Er zieht einen Stadtplan

aus seiner Handtasche, den er kurz vor der Abreise zu Hause noch schnell aus einer Schublade gefischt hat.

»Marktplatz, Fischmarkt, der ist ja hier ganz woanders auf der Karte. Mönchgasse, Hauptstraße. Auf der Karte gibt's nur Jungfernstieg, Ballindamm und Kennedybrücke.«

Hilfesuchend blickt Herr Meier sich um und spricht dann einen Passanten an: »Entschuldigung, sind Sie von hier? Können Sie mir sagen, wo wir hier auf der Karte sind?«

»Zeigen Sie mal her.«

Der Mann lacht: »Schön blöd. Das ist doch Hamburg und nicht Heidelberg! Da können Sie lange suchen! Hamburg, ha!«

Das Dumme an Modellen ist: Irgendein Modell zu haben reicht nicht. Wenn die Voraussetzungen für die Gültigkeit des Modells nicht gegeben sind, dann ist das Modell nämlich nutzlos. Es passt nicht zur Realität. Wenn Sie es trotzdem benutzen, leitet es Sie in die Irre. Im besten Fall ist es nur wirkungslos. Viel öfter jedoch ist seine Anwendung gefährlich.

Natürlich kommt es ein wenig darauf an, was Sie mit Ihrem Modell bezwecken. Einem Landvermesser oder Geografen nutzt eine handelsübliche Karte gar nichts. Für den gerade angereisten Touristen dagegen ist sie ein funktionierendes Hilfsmittel. Kultur und Flair der Altstadt Heidelbergs zu erleben – das ist zur Not auch mit einem veralteten Reiseführer möglich. Ein Fahrradkurier, der im Straßengewirr eine bestimmte Adresse ansteuert, wäre hingegen mit einem aktuellen Navigationsgerät weitaus besser beraten.

Stadtplan und Navi sind jeweils so, wie sie sind. Die Fehlerquelle ist der Zweck des Modells, die Perspektive des Nut-

zers, die eigene, niemals vollständige Einschätzung der Realität. Spielt sie Ihnen zu viele Streiche, beziehen Sie sich mit ziemlicher Sicherheit auf ein unzulängliches Modell.

Der Schluss liegt nahe, dass ein schlechtes Modell zu falschen Entscheidungen und ein gutes Modell zu richtigen Entscheidungen führt.

Schön wär's!

Nicht das Modell ist schuld, sondern die Realität. Nicht der Stadtplan von Hamburg ist das Problem, sondern die Realität. Sie haben das richtige Modell zur falschen Realität in der Hand. Heidelberg ist schuld, wenn Sie so wollen. Oder frei nach Pippi Langstrumpf: »Ich mach mir meine Welt, widdewidde wie sie mir gefällt.«

Wrong Turn!

Der Stadtplan von Hamburg ist gut. Und die Realität können weder Sie noch ich verändern. Nicht das Modell ist schlecht, und auch nicht die Realität, sondern die Verbindung von Modell und Realität. Anders ausgedrückt: Es gibt überhaupt keine richtigen und falschen Modelle. Modelle beruhen immer auf einer Vereinfachung. Damit entsprechen sie zwangsläufig nicht mehr der Realität. Ein Modell kann die Realität niemals im Maßstab 1:1 abbilden.

Ich kann mir vorstellen, dass Sie an dieser Stelle entnervt den Kopf schütteln. In Gedanken werden Sie zu Recht einwenden, dass ein Modell doch im Grunde alternativlos ist. Wenn Sie schon nicht auf Basis der Realität entscheiden können, weil Sie zwangsläufig zu viele Fakten ausblenden, dann bleibt doch nur ein Modell, das die Realität mehr oder weniger gelungen repräsentiert!

Das Problem ist nur: Weder Sie noch ich können in jeder

Situation zweifelsfrei einschätzen, ob unser Modell auf die jeweilige Realität passt. Vor 50, 60 oder 100 Jahren war das einfacher. Die Wirtschaft war langsamer, die Gesellschaft weniger vernetzt, die Politik kaum global orientiert. Es gab weniger Überraschungen.

Doch wenn heute der Monsun in Thailand das Werk eines Transistoren-Herstellers überflutet, wartet der Lieferant in China vergeblich auf seine Paletten. Und ohne diese Paletten stehen in Deutschland die Fließbänder der Automobilindustrie still. Das heißt, der Einsatz von Modellen scheitert – und zwar immer häufiger. Im Windkanal mag ein Modell nützliche Daten liefern. Systeme von modernen Unternehmen dagegen sind immer seltener anhand reduzierter Maßstäbe zu verstehen.

Das führt zu der Frage: Wie finde ich überhaupt heraus, ob mein Modell auf die Realität passt? Woher nehme ich die Gewissheit, dass ich bei einer bestimmten Entscheidung auf das »richtige« Modell zurückgreife oder auf ein »falsches«?

Seien Sie froh, wenn es nicht klappt

Die schlechte Nachricht ist: Sie können erst in dem Moment wissen, ob Ihr Modell zutrifft oder nicht, wenn Sie es anwenden. Dabei gilt das Prinzip »Learning by dying.« Nur durch das Scheitern, durch den Misserfolg, lernen Sie dazu. Die Anwendung ist die Probe aufs Exempel für das Modell.

Das Überprüfen ist natürlich einfacher, wenn Sie Vergleichs- und Bezugspunkte haben, auf Erfahrungswerte zurückgreifen können. Wie im Windkanal. Wenn Sie einen Stadtplan von Heidelberg kaufen wollen, werden Sie in der Buchhandlung im entsprechenden Regal nicht unter dem

Buchstaben U suchen. Die Auswahl des richtigen Modells setzt also bereits eine abstrakte Sichtweise der Dinge voraus. Ich brauche sozusagen ein übergeordnetes Modell. Was die Sache erheblich erschwert, denn in der komplexen Welt moderner Unternehmen sind die Verhältnisse nicht so einfach wie das lateinische Alphabet. Je weniger Sie von der Realität wissen, umso schwieriger ist es festzustellen, ob das Modell zutrifft oder nicht.

Nun möchten Sie aber die gute Nachricht hören. Sie lautet: »Richtige« Modelle gibt es gar nicht.

Ein Modell ist ein vereinfachtes, reduziertes Abbild der Realität. Unter nicht-komplexen Umständen macht das nichts. Obwohl ein echtes Auto oder Flugzeug nicht aus Holz oder Ton besteht, ist das eigentlich »falsche« Modell im Windkanal durchaus brauchbar. Dem Ingenieur liefert es für die echte Situation genügend gültige Messwerte und damit wertvolle Erkenntnisse. Dort, wo die Umwelt quasi stillhält und keine Überraschungen zu erwarten sind, klappt das also hervorragend.

Modelle sind also niemals »richtig«, sondern höchstens nützlich und ausreichend für einen gewissen Erkenntnisgewinn. Mit dem Ergebnis können Sie vielleicht leben – aber immer häufiger leider auch nicht. Denn sicher ist nur eines, nämlich dass Modelle nicht sicher sind.

Wenn Sie sich auf Modelle verlassen, dann darf Ihre Frage also nicht lauten, ob ein Modell richtig oder falsch ist, sondern nur: Wie teuer ist der Fehler, der entsteht, wenn sich die Welt nicht an das Modell hält?

Weil Modelle zwangsläufig reduziert sind, geben sie nicht die Realität wieder. Ob sie weitgehend der Realität entspre-

chen und funktionieren, weiß man hingegen in den meisten Fällen erst, wenn sie getestet wurden. Und vielleicht eine böse Überraschung eintritt. Das ist eben das Fiese an Modellen. Sie tarnen sich richtig gut.

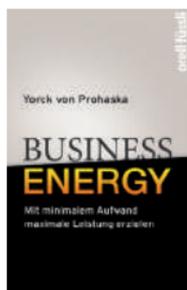
Sie dürfen nun ruhig ernüchert sein, wenn Sie mit Wehmut an die Berichte, Statistiken, Diagramme und Berechnungsparameter denken, die scheinbar so viel Klarheit und Sicherheit geben. Der Blick auf die Zahlen, Querverweise und Analysen fällt immer durch die Brille eines Modells. Gewollt oder ungewollt. Ob mit der richtigen Stärke oder mit Glasbaustein-Gläsern.

Und innerhalb dieser Welt treffen Führungskräfte Entscheidungen. Und dieser Welt müssen sie sich stellen. Ohne Ausnahme.

Doch! Es gibt eine Ausnahme. Und die bringt der Kabarettist Frank-Markus Barwasser alias Erwin Pelzig so auf den Punkt: »Eine klare Meinung zu haben ist im ahnungslosen Zustand sehr viel leichter.«

Bevor wir aber diese Abkürzung nehmen, bleiben wir lieber erst noch etwas auf dem Weg...

Weitere Titel aus dem Orell Füssli Verlag:



Business Energy
ISBN 978-3-280-05505-2



Ausgesessen
978-3-280-05486-4



Schrei vor Glück
ISBN 978-3-280-05516-8



Europa im Erdölrausch
ISBN 978-3-280-05474-1



Wie fair sind Apple & Co.
ISBN 978-3-280-05475-8



Die Logik der Waffen
ISBN 978-3-280-05489-5



Rettet die Wall-Street
ISBN 978-3-280-05524-3



Wirtschaft boomt
Gesellschaft kaputt
ISBN 978-3-280-05534-2



Hoppla, ich habe Ihre
Firma versenkt
978-3-280-05512-0

Erhältlich unter www.ofv.ch oder überall wo es Bücher gibt!

Messbare Ursachen erzeugen vorhersagbare Ergebnisse? Falsch! – Wrong Turn!

Fakt ist: Fast alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft werden heute rasant komplexer. Doch wir haben nicht gelernt, in chaotischen Systemen sinnvoll zu agieren. Die Folge: Karriereknicks, Firmenpleiten, Branchensterben, Wirtschaftskrisen und Milliarden-summen verbrannten Geldes.

Komplexität nicht nur zu überstehen, sondern als Chance zu erkennen und zu nutzen, das ist die Fähigkeit, die Entscheider heute dringend entwickeln müssen. Denn sonst könnte der nächste Wrong Turn in die Katastrophe führen.

»Hannovers ungewöhnlichster Unternehmer.« BILD

»Der Gründer mit dem besonderen Faible für unternehmerisches Denken.« Handelsblatt