

Barbara Niedner

Agil ohne Planung

Wie Unternehmen von der Natur lernen können



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Agil ohne Planung

Dr. Barbara Niedner

Agil ohne Planung

> 1 Zeile Abstand

Wie Unternehmen von der Natur lernen können

> _____

> _____

> 2 Zeilen Abstand

> _____

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-10164-3 Bestell-Nr. 10243-0001

ePub: ISBN 978-3-648-10166-7 Bestell-Nr. 10243-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-10167-4 Bestell-Nr. 10243-0150

Dr. Barbara Niedner

Agil ohne Planung

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Agile Alphas



»In diesem Text wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer miteingeschlossen«, steht oft auf der ersten Seite eines Buches. Genauso sieht leider nach wie vor auch die Realität in den meisten Unternehmen aus.

Ein wichtiger Baustein für Agilität ist die Vielfalt – nicht nur bei der Sprache

Als Verhaltensbiologin nutze ich den Begriff »Alphas« für Führungskräfte – also Leute, die in Wirtschaft und Politik das Sagen haben.

Das Wort »Alphatier« ist übrigens sächlich, auch wenn wir in unserer Gesellschaft oft das Bild von etwas Männlichem vor Augen haben. In der Natur gibt es Alphaweibchen und Alphamännchen. In Unternehmen gibt es sowohl gute weibliche und männliche Alphas als auch nicht so geeignete Alphas beiderlei Geschlechts.

Die Qualität der Führung steht in der Natur ständig auf dem Prüfstand. Alphas mit natürlicher Autorität folgt die Gruppe mit Elan, ohne lange zu debattieren.

ren. Dieses Buch habe ich für gute weibliche wie männliche Alphas geschrieben und natürlich für solche, die es werden wollen.

Ich gestehe: Hin und wieder war es auch für mich eine Herausforderung, vielfältig zu schreiben. Das geht nicht immer auf direktem Weg: Oft musste ich Umwege in Kauf nehmen, darüber nachdenken, wie ich es gewohnt bin zu formulieren und wie ich mich vielfältiger ausdrücken kann. So ist das mit Neuem ...

Sind Sie bereit fürs Umdenken?

Inhaltsverzeichnis

Agile Alphas	5
1 Die Natur plant nicht – und ist gerade dadurch agiler als jedes Unternehmen	11
1.1 Warum Planen so wichtig für uns ist	11
1.1.1 KPIs für mehr Sicherheit?	15
1.1.2 Das Gewächshaus-Dilemma	19
1.1.3 Die bessere Strategie: Entrümpeln	22
1.1.4 Mythos Prognosen	23
Realitäts-Check: Mal ehrlich ...	
Wie viel planen Sie in Ihrem beruflichen Alltag?	26
1.2 Warum Eichhörnchen keine Lebensversicherung abschließen	27
1.2.1 Der Angst ins Auge sehen	30
1.2.2 Wer agil sein will, muss umdenken	34
Kreativer Ungehorsam: Planen Sie ab jetzt 20% weniger!	39
2 Die Natur floriert durch Vielfalt – Unternehmen bremsen sich durch Einfalt	43
2.1 So agiert die Natur in der VUKA-Welt	44
2.1.1 In quasi stabilen Phasen: Vielfalt im Dauermodus schaffen	44
2.1.2 In dynamisch instabilen Phasen: Vielfalt drastisch erhöhen	47
2.1.3 Ambidextrie – darum geht's bei Agilität wirklich	53
2.2 Sex – Vorhandenes neu mischen	54
2.2.1 Die unternehmerische Widerstandskraft stärken	56
2.2.2 Innovationen ermöglichen (und befeuern)	59
2.2.3 Seitensprünge für die Vielfalt	60
2.3 Das Pustebumenprinzip: Erfolgsfaktor Zufall	63
2.3.1 Alles nur Glück?	63
2.3.2 Warum Muster den Zufall verleugnen – und ihn verhindern ...	66
2.3.3 Das Gehirn liebt Ordnung	67
Realitäts-Check: Mal ehrlich ...	
Sind Anderssein und Vielfalt gewünscht?	68
2.4 Vielfalt statt Einfalt	69
2.4.1 Gegen den Strom agil sein statt Standardisierung	70
2.4.2 Gewohntes infrage stellen statt betriebliche Routine	72
2.4.3 Öfter mal Freestyle statt Nachahmen	75

2.4.4	Filterblase anpiksen statt Tunnelblick	78
2.4.5	Dem Zufall eine Chance geben statt perfekter Plan	80
2.4.6	Ungewissem mit Lust auf Neues begegnen statt Absichern	82
2.4.7	Augen auf für das Außergewöhnliche statt Fokus auf Bekanntes	84
2.4.8	Bewusst Verschiedenes mischen statt Gleich und Gleich	87
	Kreativer Ungehorsam: Seien Sie anders und einzigartig!	91
3	Für die Natur gehört Komplexität zum Tagesgeschäft	95
3.1	Geschlossene (komplizierte) und offene (lebendig komplexe) Systeme	95
3.1.1	Was macht ein System lebendig?	97
3.1.2	Was bedeutet Komplexität im Hinblick auf Risiken?	101
3.1.3	Digitale Transformation erhöht die Komplexität drastisch	103
3.2	Der Faktor Mensch	106
3.2.1	Klassische Planungstools und das Menscheln	107
3.2.2	Big Data & Co. – mehr Mensch, als Sie denken	111
	Realitäts-Check: Mal ehrlich ...	
	Was funkt in Ihrem Arbeitsbereich menschlich alles dazwischen?	114
4	Die Natur trifft schnelle Entscheidungen	115
4.1	Entscheiden in der VUKA-Welt	116
4.1.1	Rationales versus intuitives Denken	118
4.1.2	Wie verlässlich sind rationale und intuitive Entscheidungen?	120
4.2	Masse mit Klasse: Big Data und Intuition	123
4.2.1	Vom Faustkeil zum Code: Warum Alphas sich mit Algorithmen befassen sollten	127
4.2.2	Vorsicht, Autopilot-Modus! – Entscheiden mit digitalen Systemen	130
	Realitäts-Check: Mal ehrlich ...	
	Wie entscheidungsfreudig sind Sie?	132
4.3	Nur Zählbares hat Wert? Warum wir uns hinter Zahlenwerken verstecken, statt agil zu werden	132
4.3.1	Beobachten: Reden und Tun sind zwei Paar Stiefel	133
4.3.2	Begreifen: Was wir Menschen nicht greifen können, schätzen wir falsch ein	136
4.3.3	Probieren: Bewegung reinbringen	141
4.3.4	Handeln: Machbares erkennen	143
	Kreativer Ungehorsam: Schauen Sie ab sofort über den Tellerrand	144

Anhang	147
Internet	147
Quellenverzeichnis	147
Literatur- und Linkempfehlungen	152
Realitäts-Checks	155
Die Autorin	167
Danksagung	169

1 Die Natur plant nicht – und ist gerade dadurch agiler als jedes Unternehmen

*Menschen planen wie wild.
Die Natur macht einfach.*



1.1 Warum Planen so wichtig für uns ist

Im Geschäftsleben gilt: Eine klare Sicht der Zukunft führt zu Erfolg. Je besser der Plan, desto besser die Steuerung eines Unternehmens.

Mit Planung wollen wir uns Ziele setzen und erreichen. Dafür sammeln wir Fakten aus der Vergangenheit bis zur Gegenwart und projizieren diese als gewünschte Entwicklung in die Zukunft. Ergänzend versuchen wir, künftige Ereignisse vorherzusehen, wie beispielsweise den Bedarf unserer Kundschaft. Wir treffen also Vorhersagen, wie die Zukunft aussehen soll. Aus Fakten der Vergangenheit definieren wir Sollgrößen für die Zukunft. *Wer X erreichen will, muss A, B und C tun.*

In einem Plan stecken Vermutungen und Vorstellungen, wie es künftig ablaufen soll. Das führt zu der berühmten Lücke zwischen dem Jetzt und der Zukunft, die wir anstreben. Dafür ziehen wir Rückschlüsse aus bisherigen Entwicklungen, bauen auf vorhandenen Erfahrungen auf und stützen das

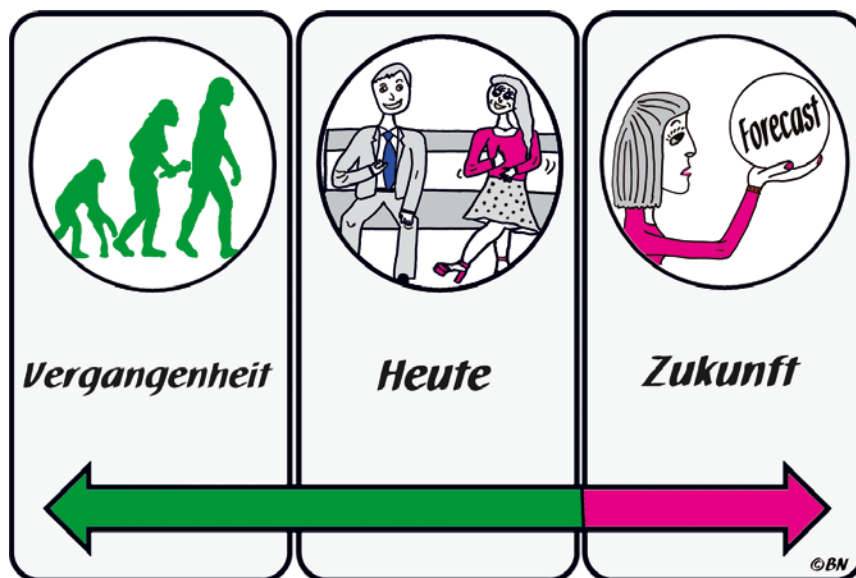
Ganze auf allerlei Annahmen. Wir erstellen Prognosen, wie es werden soll. Nicht quantifizierbare Größen und dynamische Entwicklungen werden dabei entweder vernachlässigt oder in vereinfachter Form in Zahlen gepackt.

Für die Umsetzung haben wir Strategien, implementieren To-Dos, setzen Meilensteine und kontrollieren, inwieweit wir dem, was geplant wurde, gerecht werden. An diese oft fein säuberlich erstellten Pläne halten wir uns fast schon sklavisch, als ob sie in Stein gemeißelt wären. Abweichungen auf dem Weg zum Ziel werden mehr oder minder als Katastrophe wahrgenommen und führen bei Alphas zu Bonusabzügen. Deshalb beinhaltet ein erstellter Plan auch gleich noch Maßnahmen zum Gegensteuern, um das Soll sicher zu erreichen.

Dass es anders kommt als erwartet, ist Planungsalltag in Unternehmen. Oft wird in letzter Minute an den Zahlen geschraubt, damit es zumindest nach außen passt. Seien wir mal ehrlich: Die meisten Pläne, die wir machen, sind bei ihrer Fertigstellung schon überholt.

Da die Abstimmungsprozesse zum Erstellen sehr aufwendig sind, hat kaum einer Lust, noch mal von vorne zu beginnen, und so werden die Pläne modifiziert umgesetzt. Täglich sitzen Legionen von Führungskräften an ihren Tastaturen und rechtfertigen in Monats-, Quartals- und Jahresberichten, warum es zu Abweichungen kam. Da müssen gute Gründe gefunden werden!

Wie wir planen



»Wir schmieden Pläne, die auf dem Wissen der Vergangenheit, der Gegenwart und der vermeintlichen Zukunft beruhen.«

Die Frage ist: Geht der Plan auf? Wir könnten meinen, es komme darauf an, wie gut geplant wurde. Doch tatsächlich funktioniert Planung nur unter gewissen Umständen.

Planung funktioniert bei Wachstum

Komplexe Systeme verhalten sich bei konstantem Wachstum relativ stabil. Dahinter steckt so eine Art Sogwirkung. Ist Wirtschaftswachstum da, lässt es sich gut und sicher planen. Alphas lieben das Wachstum, weil sie dadurch die Entwicklung im Griff haben, statt sich mit der Komplexität von Systemen beschäftigen zu müssen.

Allerdings gibt es weder in der Wirtschaft noch in der Natur ein grenzenloses Wachstum. Alle gesunden Wachstumsvorgänge, so rasch sie beginnen mögen, tendieren schließlich zur Verlangsamung bis zu einer optimalen Grenze. Kein Baum wächst in den Himmel. Auch das Wachstum des Menschen, so schnell die Entwicklung im Mutterleib und in den ersten Lebensjahren verläuft, hört mit circa 20 Jahren auf. Und das aus gutem Grund! Denn würde der Mensch über die optimale Größe hinaus ständig weiterwachsen, ginge er an der eigenen Übergröße zugrunde. Stellen Sie sich einmal vor: Stolze 25 Zentimeter wächst ein Baby in den ersten zwölf Monaten. Wenn Sie dieses Wachstum mit ihrem Lebensalter multiplizieren, gäbe es viele Menschen, die über zehn Meter in die Höhe ragen! Nur krankhaft entartete Zellen, beispielsweise Tumoren, wuchern grenzenlos.

Die Natur und auch unsere Weltwirtschaft ist ein sehr komplexes, offenes System, das vielfältig verknüpft und verflochten ist. Komplexe Systeme sind aufgrund ihrer zahlreichen Einflüsse nicht planbar (siehe Kapitel 3). Können Sie beispielsweise wirklich die emotionale Stimmung und finanzielle Lage Ihrer Kundschaft im Voraus planen? Natürlich nicht – ebenso wenig, wie Sie voraussagen können, wie viele Kunden tatsächlich Ihre Produkte kaufen werden.

Komplexe Systeme werden jedoch durch gutes Wachstum planbarer. Auch der Finanzhaushalt der Bundesregierung setzt auf Wachstum. In Zeiten des Wirtschaftswachstums läuft alles nach Plan. Ist jedoch die Zukunft ungewiss, wird es immer komplexer und unvorhersehbarer. Die Variablen sind zu groß. Stagnieren Unternehmen oder ändern sich Märkte disruptiv, wie das in der digitalen Ära momentan der Fall ist, gehen Pläne, die auf Wachstum setzen, nicht mehr auf.

Planung funktioniert bei Verschuldung

Wachstum kann auch künstlich geschaffen werden, indem wir subventionieren oder uns verschulden. Das ist eine Antriebskraft der Wirtschaft, die derzeit schwindelerregend hoch ist. Der weltweite Schuldenberg¹ liegt bei 202.000.000.000.000 Euro!

Volkswirte gehen davon aus, dass die Staatsverschuldung und Kredite in den letzten 30 Jahren das Wachstum stark angekurbelt haben.

Planung funktioniert bei Stillstand

Wenn Sie genug Zeit haben und sich von der Erstellung der Pläne bis hin zu ihrer Umsetzung nichts ändert, also die Zeit sozusagen eingefroren ist, dann funktionieren Pläne auch. Den Ist-Zustand in einem stillstehenden Uhrwerk können Sie in Ruhe messen. Ist das Uhrwerk sehr groß und besteht aus extrem vielen kleinen Zahnrädern, dann wird es aufwendiger. Sobald die Zeit weiterläuft, steigt der Aufwand drastisch. Aber es ist immer noch möglich, und solche Prozesse lassen sich natürlich gut digitalisieren. Wirken Einflüsse von außen, gibt es bereits beim Ist-Zustand ein Problem. Beim Wetter stoßen wir schon beim Erfassen des Ist-Zustands auf Grenzen, da die überwiegende Fläche der Erde aus Ozeanen besteht und dort keine Wetterdaten erfasst werden können. In lebendigen komplexen Systemen ist Veränderung mit vielen Einflüssen von außen aber der Normalzustand. Je komplexer und lebendiger ein System ist oder wird, desto weniger lässt es sich sauber planen. Auch ein Unternehmen lässt sich nicht, wie bei einer Inventur, komplett stilllegen – geschweige denn sich rasant verändernde disruptive Märkte oder global wirkende politische Strömungen.

Planung funktioniert bei kurzfristigem Profit

... Und das rächt sich später immer. So planen Sie Einsparungen in der Produktion, haben aber später mehr Reklamationen, frustrierte Kunden und Ihr Image ist angekratzt. Oder Sie verkaufen einer Kundin ein Produkt, bei dem Sie momentan eine gute Marge haben, obwohl die Kundin eigentlich etwas anderes gebraucht hätte. Im Vertrieb wird oft extrem kurzfristig etwas vorangetrieben, um Absatzziele zu erfüllen. Mit voller Energie wird der Plan erfüllt, egal wie. Das macht die Reputation kaputt und vergraut bestehende Kunden. Auch kurzfristige Einsparungen durch den Einkauf können langfristig höhere Kosten generieren. Genauso können Sie Anschaffungen innerhalb eines Unternehmens hinauszögern, um den Plan einzuhalten. Kurzfristige Ziele, die Sie als Erfolgskontrolle für ursprünglich Geplantes setzen oder selbst verfolgen müssen, verführen zu kurzfristigen Handlungen: Es ist Ihnen eher egal, was danach passiert – dabei ist es doch klüger, ein nachhaltig langfristiges Business aufzubauen.

Viele Alphas definieren sich über Erfolg und Planerfüllung. In der Regel basiert die Einschätzung, ob Unternehmen und damit die jeweiligen Führungskräfte erfolgreich sind, auf profitablen Wachstum. Die größte Bedrohung ist Stagnation oder, noch schlimmer, Rezession in der Wirtschaft. Ohne Wachstum sind Unternehmen gezwungen, Kosten schmerzhaft zu reduzieren, was oft mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden ist. Das kann und will sich keiner auf Dauer vorstellen.

Stagnation ist aber in der Natur über lange Phasen hinweg der Normalzustand. Parallel ist sie auf abrupte Änderungen und Massensterben vorbereitet, indem sie immer Optionen in petto hat, die das Überleben in einem neuen Umfeld ermöglichen. So haben wir Säugetiere beim Meteoriteneinschlag und dem großen Massensterben der Dinosaurier eine Chance erhalten, die Erde zu erobern.

Künstliches Wirtschaftswachstum

Eins muss uns bewusst werden: Dass Pläne in der Vergangenheit oft funktioniert haben, liegt vor allem daran, dass in den letzten Jahrzehnten das Wirtschaftswachstum durch Verschuldung künstlich erhalten wurde.



1.1.1 KPIs für mehr Sicherheit?

Planung ist aus gewachsenen Strukturen und Hierarchien heraus entstanden: *Das haben wir schon immer so gemacht.* Alphas, die Entscheiderinnen und Entscheider in einem Unternehmen, streben nach Sicherheit und Kontrolle. Um die Komplexität in den Griff zu bekommen, werden Pläne und Key Performance Indicators (KPIs) eingesetzt. KPIs sind standardisierte Kennzahlen, mit denen die Leistung im Unternehmen messbar gemacht wird. Sie sollen beschreiben, wie gut diverse Prozesse im Unternehmen laufen, sichtbar machen, ob ein Unternehmensbereich seinen Zweck erfüllt, aufzeigen, ob wir gute oder schlechte Arbeit leisten und zeitlich im Plan liegen.

Das ist prinzipiell eine gute Sache, hat aber auch Nebenwirkungen: Zu viele KPIs und ihre Überbewertung führen zu einer massiven Ressourcenverschwendung. Plus: Wer nur auf Kennzahlen schießt, wiegt sich in einer gefährlichen Sicherheit. Denn Kennzahlen klingen immer bestechend logisch. Sie werden sorgsam definiert, erklärt und in Zahlen oder prozentualen Abweichungen ausgedrückt. Das macht sie zu vermeintlich verlässlichen Tatsachen. Doch das täuscht.

Die Grenzen und Stolpersteine zeigen sich, wenn wir näher hinsehen: Was steckt hinter dem Wunsch, solche Indikatoren zu haben, mit denen das Einhalten der Pläne fortschreitend geprüft wird?

Sicher ankommen



KPIs sollen uns Sicherheit geben, dass wir das Ziel, das wir uns in Plänen gesteckt haben, auch erreichen. So schaue ich regelmäßig auf die Uhr, um zu wissen, ob ich rechtzeitig ankomme. Beim Blick auf die Uhr kalkuliere ich nach vorne, ob ich es noch pünktlich schaffe. Heute übernimmt das oft ein Navigationssystem. Im Auto zeigt es mir die Ankunftszeit an. Bei ruhiger Verkehrslage klappt das relativ gut, wobei es da reichen würde, vor der Abfahrt einmal zu errechnen, wie lange ich für eine bestimmte Strecke brauche. Und mir reicht ein kurzer Blick zur Absicherung, dass alles im Lot ist.

Doch Idealbedingungen gibt es kaum. Es gibt immer Variablen. Bei starkem Verkehrsaufkommen, Unfällen oder winterlichen Straßenverhältnissen wird es sehr vage. Das Navi springt in der Ankunftszeit hin und her. Die ganze Zeit heißt es bibbern: Schaffe ich es pünktlich oder schaffe ich es nicht? Das Navi rechnet und rechnet, manchmal schlägt es eine alternative Route vor – doch oft nutzen viele andere diese Route auch, was neue Einflussfaktoren mit sich bringt. Trotz aller Messwerte und konsequenter Checkerei sind Ankunftszeit und die beste Route nicht garantiert. Wer pünktlich sein muss, wird durch das ständige Hin und Her erst recht nervös und kommt gestresst an, ohne wirklich Einfluss darauf zu haben.

Pläne und KPIs sind Navigationshilfen zum Erreichen von gesteckten Zielen. Wir hoffen, mit einem Plan und den entsprechenden KPIs auf Sicherheit, die wir jederzeit messen können: *Ist wirklich alles im Lot?* So stellen wir Pläne auf, um zum Beispiel die Kundenzufriedenheit mit einer perfekten Lieferperformance zu erhöhen. Der Kunde hat einen Wunschliefertermin, wir kalkulieren, welchen Termin wir dem Kunden versprechen können, und messen den realen Liefertermin. Doch wie im Straßenverkehr haben wir es immer mit Variablen zu tun. Mit vollem Lager und Personalreserven kann ich aus dem Vollen schöpfen und die Lieferperformance verbessern. Genauso wie im Auto mit viel extra eingeplanter Zeit. Das kostet aber Ressourcen und kollidiert, wie wir noch sehen werden, mit der Optimierung des Working Capital.