

# NETWORK-KARRIERE

EUROPAS GRÖSSTE WIRTSCHAFTSZEITUNG FÜR DEN DIREKTVERTRIEB



ZKZ 66685

SABINE ASGODOM

„DEINE SEHNSUCHT WIRD DICH FÜHREN“

**Prof. Dr. med. Kurt Zänker:**  
„Nahrungsergänzungsmittel erlangen große Bedeutung“



**Robert Pauly:**  
„Die besonderen Eigenschaften eines Networkers“



**Prof. Dr. Kolass-Hundeshagen:**  
„Houston, we have a Problem!“



**Rolf Sorg, PM-International:**  
„Alle FitLine®-Produkte werden in der Kölner Liste® geführt“



# EINER MUSS SAGEN, WO ES LANGGEHT?

Alles geht drunter und drüber und keiner blickt mehr durch. Die gefundenen Gründe: unklare Anforderungen, Umorganisationen und Budgetkürzungen. Die vermeintliche Lösung: Controlling, Reporting, Kontrolle, Zeitmanagement oder detailliertere Planung. Dieses „mehr vom Gleichen“ bringt jedoch selten den gewünschten Erfolg. Wir müssen sehen, was unter den Herausforderungen und Problemen liegt: eine komplexe Welt! Es geht nicht darum, Symptome zu behandeln und isoliert Einzelprobleme zu lösen. Es geht darum, die Komplexität zu meistern. Deshalb wird es höchste Zeit, die häufigsten Irrtümer und Missverständnisse aufzuklären, mit denen ihr begegnet wird.



nager üben nicht mehr Macht aus, sondern nehmen Einfluss.

## Antwort auf Komplexität: holistisches Management

Der holistische Manager versteht „sein“ System nicht bloß als eine Zusammensetzung von Einzelteilen, sondern als ein Ganzes. Er fokussiert auf die Beziehungen und Zusammenhänge und arbeitet auf der Mikro- und Makroebene gleichzeitig. Er sorgt für vollständige Transparenz und macht Veränderung möglich. Er ist „Versteher und Bewerter“ des Systems und kein Kontrolleur.

### Irrtum 1: Vereinfachung führt zum Erfolg – „Wir müssen nur den Preis senken, dann kaufen die Kunden auch.“

Kann sein, dass diese Taktik hin und wieder aufgeht. Ein Erfolgsgarant ist sie nicht, nicht in einem komplexen Markt. Wir erwarten immer eine Kausalität und unterstellen dabei, dass gleiche Wirkungen dieselbe Ursache haben. Dabei verwechseln wir Kausalität und Korrelation. Das führt häufig zu Fehlentscheidungen, weil wir die Zusammenhänge vereinfachen. Damit basieren Entscheidungen häufig auf schnell gefundenen Ursachen, die aber gar nicht ursächlich sind. Deshalb müssen wir die Details wieder einblenden und Wirkzusammenhänge beleuchten.

### Irrtum 2: Komplex ist gleich kompliziert – „Vertrieb ist eine komplizierte Angelegenheit.“

Das wäre schön, denn dann wären Vertriebsergebnisse vorhersagbar, wie der Kaffee aus einem Kaffeevollautomaten beim richtigen Tastendruck. In unserem Sprachgebrauch hat sich das synonyme Verwenden von kompliziert und komplex leider etabliert. Dieser Irrtum ist jedoch fatal, denn Kompliziertes ist in der linearen Welt beherrschbar und Komplexes in der nicht-linearen. Managen in einem komplexen Kontext bedeutet, ohne Entscheidungssicherheit zu entscheiden und die Illusion von Kontrolle aufzugeben, denn die gleichen „gedrückten Knöpfe“ können in komplexen Systemen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

### Irrtum 3: Die Experten werden es schon richten – „Mit Analyse und Strategie knacken wir jeden Markt.“

Wir glauben an Expertentum, denn zu Experten werden wir an Schulen,

Universitäten etc. ausgebildet. Unsere Problemlösungs-Methoden sind lineares Denken und Analysieren. Wenden wir diese auf komplexe Kontexte an, laufen wir in die Expertenfalle. Die eingefahrenen Denk- und Verhaltensmuster müssen hinterfragt und etablierte Expertenteams „gestört“ werden, beispielsweise durch interdisziplinäre Teams und den achtsamen Umgang mit Stereotypen und Glaubensmustern.

### Irrtum 4: Wir dürfen keine Fehler machen – „Alle Produkte sind Erfolge – immer.“

Einer solchen Strategie folgend gestalten wir Organisationen möglichst fehlerfrei und robust. Für das erfolgreiche Agieren in Komplexität zahlen wir damit den hohen Preis der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Um Komplexität zu meistern, sind Fehler notwendig. Sie liefern wichtiges Feedback, ohne dass wesentliche Informationen über das System fehlen.

### Irrtum 5: Gute Planung ist alles – „Wir müssen nur den Forecast aktuell halten.“

Je größer das Vorhaben, desto umfangreicher die Planung. Dabei unterstellen wir (mal wieder) Linearität.

Geplant wird von der Vergangenheit „geradeaus“ in die Zukunft. Gerade so, als gäbe es keine Unwägbarkeiten. Komplexes lässt sich nicht linear planen. Wir brauchen „machen statt planen“ und das in kurzen Zyklen, um den Kurs schnell und flexibel korrigieren zu können.

### Irrtum 6: Viele Daten sorgen für Durchblick – „Big Data bringt uns DIE Erkenntnis.“

Je wichtiger oder auch schwieriger die Entscheidung, desto größer die Datensammlung. Dabei unterliegen wir auch hier einer Verwechslertitis, denn Daten sind nicht gleich Informationen. Unser Gehirn macht uns zu Meistern der Relevanz, nicht der Mengenverarbeitung. So entsteht aus einem Zuviel an Daten ein Gefühl von Informationsmangel. Wir leiden unter einer Flut von Daten, aber an einem Mangel an Informationen.

### Irrtum 7: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – „Wir brauchen eine starke Vertriebssteuerung.“

Eine Organisation muss man steuern und dazu braucht es Kontrolle – so die übliche Management-Haltung. Komplexe Systeme lassen sich nicht steuern, auch nicht über Kontrolle! Um auf ein solch selbstorganisiertes System einzuwirken, braucht es Feedback. Es ist der einzige Regelungsmechanismus, der uns in komplexen Systemen zur Verfügung steht. Damit das gelingt, müssen Manager „ihr“ System verstehen und bewerten.

### Irrtum 8: Konkurrenz belebt das Geschäft – „Vertrieb ist Konkurrenz – außen UND innen.“

Konkurrenz innerhalb einer Organisation produziert selten die besten

Ergebnisse, aber mit Sicherheit Verlierer. Sie führt zu Silodenken und -handeln, häufig befeuert durch individuelle Zielvorgaben und Anreizsysteme. Konkurrenz verhindert die Vernetzung und damit die Zusammenarbeit.

### Irrtum 9: Einer muss sagen, wo es langgeht – „Ohne Vertriebspitze läuft alles durcheinander.“

Wir glauben fest daran, dass die formale Hierarchie einer Organisation für Ordnung sorgt. Die häufigste Hierarchie-Form ist immer noch die Pyramide. Sie aber sorgt für Langsamkeit, verhindert Vernetzung und fördert Zielkonflikte. Um diese Erfolgshindernisse zu beseitigen, braucht es eine netzwerkorientierte Organisation. In ihr wird Transparenz geschaffen, Mitarbeiter werden in Eigenverantwortung gesetzt und mit Entscheidungsräumen ausgestattet. Das Wichtigste aber: Ma-



## BUCHTIPP: Die Irrtümer der Komplexität Warum wir ein neues Management brauchen

GABAL Verlag, Offenbach 2015  
ISBN 978-3-86936-661-6  
260 Seiten · 29,90 Euro

Er findet immer wieder die Balance zwischen Struktur und Flexibilität. Holistisches Management ist kein neuer Stil und keine neue Methode, sondern ein Bündel an Haltungen und Fähigkeiten, die das Meistern von Komplexität leicht machen. Die Irrtümer der Komplexität zu überwinden ist der beste Start dahin.



## VITA

### Stephanie Borgert

Stephanie Borgert fürchtet sich nicht vor Unerwartetem. Unbeständigkeit und Intransparenz. Die hohe Vernetzung und Dynamik unserer komplexen Welt treibt sie an, ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche zu nutzen und als Autorin, Coach und Vortragsrednerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.

[www.stephanieborgert.de](http://www.stephanieborgert.de)