

### **Nobody is perfect, but a team can be perfect**

Dieser Satz erklärt vielleicht am besten meinen wissenschaftlichen und unternehmerischen Erfolg. Die Forschungsfelder des IWi sind überwiegend interdisziplinär. In dem von mir seit Anfang der achtziger Jahre

verfolgten CIM-Konzept wurden Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre und Informatik zusammengeführt. Dazu musste ich Wissenschaftler dieser Disziplinen an meinem Institut einstellen. Kein einzelner beherrschte alle Aspekte des Themas – aber als Team waren sie kompetent und den weiterhin traditionell arbeitenden disziplinären Lehrstühlen überlegen.

Beim Aufbau der IDS ergänzten sich die persönlichen Eigenschaften von Alexander Pocsay, dem Geschäftsführer der IDS, und mir. Ich habe Alexander Pocsay 1981 als Assistenten an meinem Institut eingestellt. Als Diplom-Mathematiker sollte er insbesondere unsere Forschungstätigkeit zur mathematischen Optimierung unterstützen. Nach der Gründung der IDS suchte ich Mitte des Jahres 1985 einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Ich fragte daraufhin Alexander Pocsay, der vor seiner Assistentenzeit bereits als Programmierer praktische Erfahrungen in einem Unternehmen gesammelt hatte, ob er bereit wäre, diesen Posten zu übernehmen. Hieraus entwickelte sich eine nunmehr fast 20 Jahre dauernde Zusammenarbeit. Wir ergänzen uns ideal. Alexander Pocsay ist ein schneller und konsequenter Umsetzer, verfügt über hohe soziale Kompetenzen zu Mitarbeitern und Kunden. Seine Begeisterung am Unternehmen und den Produkten sind bei einer Kundenpräsentation seinem strahlenden Augenausdruck zu entnehmen.

Meine Stärken liegen in dem frühzeitigen Erkennen neuer strategisch wichtiger Strömungen und in der hartnäckigen Konzentration auf das Wesentliche. Gegenüber meiner Umwelt bin ich eher ungeduldig.

Der eine ohne den anderen hätte sicher unsere gemeinsame unternehmerische Leistung nicht so vollbracht. Die Verständigung zwischen Alexander Pocsay und mir verlief ausgesprochen schnell. Da wir uns sehr gut kannten, brauchten wir teilweise nur halbe Sätze auszutauschen – wir wussten jeweils schon wie der andere sie vervollständigte.

Sein aufgrund einer langwierigen Krankheit zum 1. Oktober 2000 erzwungener Rücktritt als Vorstandssprecher der IDS ist deshalb schmerzlich. Gott sei Dank steht er aber der IDS weiterhin beratend zur Verfügung.

Auch bei anderen Unternehmen im High-Tech-Gebiet sind mir solche engen Gründerteams bekannt. Selbst wenn man noch so gute Ideen hat, benötigt man Mitstreiter, um sie umsetzen zu können. Selbst Jesus hatte seine zwölf Jünger. Aber das Profil des Teams muss stimmen. Dies gilt für alle Ebenen eines Unternehmens. Sind in einem Vorstand nur Treiber, so herrscht das Chaos, sind dagegen in einem Vorstand nur fleißige Arbeiter, so fehlt die Vision. Die Ausgewogenheit macht also den Erfolg aus.

Bei mir muss zum Beispiel meine norddeutsche Kommunikationsfaulheit ausgeglichen werden. Ich habe häufig keine Lust, als erster Gespräche anzufangen und scheue mich vor unbequemen Telefonaten. Dies hat mir zum Beispiel innerhalb der wissenschaftlichen Community geschadet. Gerade unter Professoren ist es weit verbreitet, ständig mit Kollegen zu telefonieren und „wichtige“ Neuigkeiten, wie zum Beispiel den Stand von Berufungsverfahren an x-beliebigen Universitäten auszutauschen. Auch vor Sitzungen des Fakultätsrates laufen die Telefondrähte heiß. Man kann sich in diesen Vorgesprächen gegenseitig die eigene Wichtigkeit betonen. Ich bin selbst bei solchen Tagesordnungspunkten, bei denen es um ein eigenes Anliegen ging, in der Regel ohne eine vorherige Abstimmung mit den Kollegen in die Sitzung gegangen und habe die Punkte rein argumentativ durchgefochten. Das vorherige Geschwafel war mir zuwider. Natürlich gibt es Eigenschaften eines Managers, die nur schwer durch einen anderen kompensiert werden können. Hierzu gehört die persönliche Autorität und insbesondere die Akzeptanz durch seine Mitarbeiter. Auch Mindestanforderungen an Mobilität sind bei High-Tech-Unternehmen nicht zu ersetzen. Es nutzt aber nichts, von einem Manager oder Mitarbeiter ständig Aufgaben zu verlangen, von denen man von vornherein weiß, dass er sie nur unvollkommen erledigt. Trotzdem kann man ein starkes Team bilden, selbst wenn jedes einzelne Mitglied Mängel aufweist.

### **Träumen**

Strategien und Visionen fallen nicht vom Himmel. In der Organisationstheorie wird immer mehr bestritten, dass Strategien planbar sind. Vielmehr folgt man Ansätzen, denen zufolge sich Strategien „irgendwie“ entwickeln. Diese werden als emergente Strategien bezeichnet. Aber auch dieses „irgendwie“ muss erklärt werden können. Bei mir spielt Träumen eine große Rolle. Wenn ich Muße habe, gehen mir Bilder, Situationen und neue Ideen für Produkte oder Marktconstellations durch den Kopf. Meine Wanderpartnerin hat sich häufig darüber beschwert, dass ich stundenlang

neben ihr herlaufen könne, ohne ein Wort zu reden. Auch bei Autofahrten sitze ich stundenlang schweigend neben meinem Fahrer. Bei mir spielt sich dann das innere Kino ab. Teilweise ist die Beschäftigung mit diesen Gedanken so intensiv, dass ich auf meine direkte Umgebung gar nicht mehr richtig achte.

Bei diesen Gelegenheiten sind Konzepte für meine Bücher und Forschungsprojekte entstanden, aber auch Ideen für neue Strategien der IDS. Die Vorstellungen vernetzen sich und führen zu komplexen Szenarien. Ich bin deshalb in der Lage, viele Strömungen in ihrem möglichen Zusammenwirken vorauszudenken und auch parallele Entwicklungen in ihrer gegenseitigen Beeinflussung zu verfolgen.

Wichtig ist auch, schwache Signale in ihrer möglichen Entwicklungskraft zu erkennen. Auf einen deutlich sichtbaren Trend aufzuspringen ist schließlich keine Kunst.

Dies alles bedeutet natürlich, dass man sich Zeit nehmen muss, um solchen Träumen nachgehen zu können. Hierzu eignen sich Bahnfahrten, bei denen man ohnehin vor sich hin döst, lange Autofahrten, Joggen, Wandern oder stundenlanges Beobachten des Wellenspiels am Meer.

Bei mir sind allerdings diese inneren Kinovorstellungen nicht nur angenehm. Häufig machen sich Situationen selbstständig und nehmen fast die Form von Horrorszenarien an.

Das Denken in Worst-case-Szenarien gehört bei mir zur Routine. Sobald ich mit einer Situation konfrontiert werde, stelle ich mir vor, was die ungünstigsten Entwicklungen und Konsequenzen sein könnten. Sind diese noch erträglich, habe ich bezüglich der einzuschlagenden Alternativen eine recht einfache Situation. Sind aber existenzielle Risiken möglich, so muss ich mich wesentlich mehr auf die Situation konzentrieren. Durch dieses einfache Verfahren kann ich jedenfalls sehr gut wichtige von weniger wichtigen Situationen unterscheiden. Gleichzeitig schützt dieses Verfahren vor Überraschungen. Wenn ich ohnehin die negativsten Entwicklungen vorausgedacht habe, kann ich von der Wirklichkeit nicht mehr enttäuscht werden.

Um auf wirklich neue Ideen zu kommen, muss man den Kopf frei haben und den Mut zur Langsamkeit. In den Jahren 1987 bis 1996 war ich gemeinsam mit dem bekannten Philosophen Professor Dr. Odo Marquard aus Gießen Mitglied des Beirates des Heinz Nixdorf-Institutes an der Universität Paderborn. Als wir eines Vormittags zusammen zu einer Sitzung fuhren, klagte ich über das hohe Innovationstempo in meinem Forschungsfeld und Professor Marquard bemerkte dazu: „Je schneller das Umfeld ist, um so langsamer muss man selbst werden. Wenn man nur den schnellen Innovationszyklen hinterherläuft, kann man bestenfalls Zweiter werden, nie aber Erster. Um Erster sein zu wollen, also einen

eigenständigen neuen Lösungsansatz entwickeln will, muss man einem Problem in Ruhe auf den Grund gehen.“

Dies habe ich mir vorher unbewusst und später bewusst bei der Anfertigung meiner Bücher zur Regel gemacht.

Hier habe ich in Ruhe mit dem leeren Blatt Papier gekämpft. Um diese Ruhe zu gewährleisten, habe ich mich pro Jahr zwei bis drei Monate während der vorlesungsfreien Zeit zurückgezogen, und meine Sekretärin hat dafür gesorgt, dass ich nicht durch unnötige Telefonate gestört wurde. Gesprächs- oder Vortragstermine wurden nicht angenommen. Die anschließenden Detailarbeiten konnte ich dann auch während der hektischeren Vorlesungszeit erledigen.

Auch für Topmanager sind solche Ruhephasen erforderlich. Die bekannten Wochenendseminare in Klöstern sind zwar ein Anfang, reichen aber nicht aus. Die Diskussion über Sabbaticals für Manager halte ich deshalb für sinnvoll.

Allerdings sollte man diese Phasen nicht mit Freizeit verwechseln. Es ist viel leichter, sich durch einen vollen Terminkalender steuern zu lassen, als sich zu einer konzeptionellen Arbeit zu motivieren, zum Beispiel ein Buch zu schreiben oder ein Strategiepapier zu entwickeln.