



CHEFSACHE... KOMPLEXITÄT

Günther Schuh
Stephan Krumm
Wolfgang Amann

Navigation für Führungskräfte

Günther Schuh, Stephan Krumm, Wolfgang Amann

CHEFSACHE KOMPLEXITÄT

Navigation für Führungskräfte

Prof. Dr. Günther Schuh, Aachen, Deutschland
Dr. Stephan Krumm, Aachen, Deutschland
Dr. Wolfgang Amann, Aachen, Deutschland

ISBN 978-3-658-01613-5
DOI 10.1007/978-3-658-01614-2

ISBN 978-3-658-01614-2 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Covergestaltung/Innengestaltung/Satz: schönit und freunde, Dreieich

Herstellung: Gabriele Singer

Druck und Bindung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

www.springer-gabler.de

Günther Schuh, Stephan Krumm, Wolfgang Amann

CHEFSACHE KOMPLEXITÄT

Navigation für Führungskräfte



INHALT

<i>Vorwort von Prof. Wolfgang Jenewein</i>	6	4 FALLSTRICKE ANTIZIPIEREN	100
<i>Vorwort der Autoren</i>	8	[4.1] <i>Wahrnehmungsfallen</i>	103
<i>Abbildungsverzeichnis, Tabellenverzeichnis</i>	12	[4.2] <i>Beschleunigungsfallen</i>	109
		[4.3] <i>Energie- und Fokusfallen</i>	115
1 VERANTWORTUNG KLÄREN	14	[4.4] <i>Unternehmenskulturfallen</i>	119
[1.1] <i>Die Notwendigkeit eines Erfolgsrezeptes</i>	16	[4.5] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	122
[1.2] <i>Hochseetauglichkeit von Firmenskapitänen</i>	22		
[1.3] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	25	5 KURS SETZEN	124
		[5.1] <i>Ganzheitliche Herangehensweise bei Komplexitätsprojekten</i>	127
2 NEUESTES KARTENMATERIAL SICHTEN	28	[5.2] <i>Der Stellhebel „Einstimmung der Crew“</i>	127
[2.1] <i>Ein modernes Verständnis von Komplexität</i>	31	[5.3] <i>Der Stellhebel „Kompetenzaufbau“</i>	132
[2.2] <i>Der Komplexitätskubus für die Treiber der Komplexität</i>	38	[5.4] <i>Der Stellhebel „Relokation“</i>	147
[2.3] <i>Der undifferenzierte Ruf nach Vereinfachung</i>	53	[5.5] <i>Die Conditio sine qua non – Moderne Komplexitäts-Governance</i>	150
[2.4] <i>Führungs- und Strukturperspektive für Unternehmenskomplexität</i>	58	[5.6] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	166
[2.5] <i>Evolutionstufen der Komplexitätsführung</i>	61		
[2.6] <i>Ansätze der Komplexitätsführung</i>	64	6 SINNVOLL BESCHLEUNIGEN	168
[2.7] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	70	[6.1] <i>Entwicklung hin zu Komplexitätslösungen 3. Grades</i>	170
		[6.2] <i>Situativ entscheiden – Fallstudie aus der Konsumgüterindustrie</i>	174
3 KOMPASS AUSRICHTEN	72	[6.3] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	184
[3.1] <i>Komplexitätsführung und -management im Innovationsprozess</i>	74		
[3.2] <i>Die 12 Prinzipien des Lean Innovation aus komplexitätsverändernder Sicht</i>	79	7 AUSBLICK	186
[3.3] <i>Zusammenfassung – Worauf wir zuerst achten müssen</i>	97	<i>Über die Autoren</i>	196
		<i>Stichwortverzeichnis</i>	198
		<i>Literatur</i>	200
		<i>Quellenangaben / Erläuterungen / Bildnachweise</i>	204

VORWORT → PROF. WOLFGANG JENEWEIN

**„THE 21TH CENTURY
IS THE CENTURY
OF COMPLEXITY“**

STEVEN HAWKING



In Seminaren für Führungskräfte zeigen sich immer wieder aktuelle Herausforderungen, über die Führungskräfte aller Branchen angeregt diskutieren. Das operative und strategische Geschäft ist in letzter Zeit in auffallend vielen Fällen zunehmend komplex geworden und erschwert dadurch eine fokussierte und effektive Führung. Ehemals sichere Märkte sind zunehmend umkämpft und immer neue Produktvarianten sprechen kleinere Marktnischen mit differenzierten Angeboten an. Schon Charles Darwin erkannte, dass nicht die Stärksten oder gar die Intelligentesten einer Spezies diejenigen sind, die langfristig im Vorteil sind. Das Rennen machen jene, die sich am schnellsten an Wandel anpassen können. William Ross Ashby beschreibt sehr treffend, dass nur ein hohes Maß an Vielfalt und Handlungsvarietät Komplexität absorbieren kann. Das heißt, erst wenn eine Führungskraft auf viele Alternativen und möglichst viele verschiedene Ressourcen zugreifen kann, ist für jede komplexe Herausforderung die bestmögliche Antwort erreichbar.

Bedeutet das nun mehr Komplexität als Mittel gegen sich selbst? Nicht unbedingt! Führungskräfte von heute verstehen es, im System für Vielfalt und Geschwindigkeit zu sorgen, ohne unübersichtliche Strukturen und zusätzliche Komplexität zu erzeugen. Ein visionärer Leader treibt den organisationalen Wandel voran, fördert die Kreativität und Ideenvielfalt der Mitarbeiter und regt alle Beteiligten an, eigene Ideen zu entwickeln und persönlich Verantwortung zu übernehmen. Es entsteht ein vernetztes System, in dem alle Teile den Grund ihres Handelns kennen und ihre Rolle selbst mitdefinieren, ja sogar diese Rolle leben. Jeder Mitarbeiter als Teil des Netzwerkes trifft auf der Basis der eigenen Erfahrung selbst eine Entscheidung und fordert auch von Kollegen ein hohes Maß an Einsatz und Verantwortung. Wie in einem dynamischen Schwarm entstehen kollektive Geschwindigkeit und eine hohe interne Variabilität, ohne einem einzigen Organ Planung und Steuerung bis ins letzte Detail abzuverlangen.

In dem vorliegenden Buch „Chefsache Komplexität“ wird dieses Thema mit Fokus auf den Mensch als wertvollste Ressource eines modern geführten Unternehmens beleuchtet. Die Autoren erklären eindrucksvoll, wie Komplexität entsteht, welche Risiken und Chancen sich daraus ergeben und welche Ansätze im Komplexitätsmanagement auf welche Weise wirken. Sie geben Entscheidern Prinzipien für Lean Innovation an die Hand, zeigen kritische Erfolgshebel auf und decken in der Praxis weit verbreitete Wahrnehmungsfallen auf. Gerade durch die Kombination aus wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen mit praxiserprobten Konzepten entwickelt dieses Buch einen großen Mehrwert, der Führungskräften jeder Branche und Nationalität neue Perspektiven und Möglichkeiten aufzeigen wird.

*Wolfgang Jenewein
St. Gallen, im Mai 2013*

VORWORT → GÜNTHER SCHUH, STEPHAN KRUMM, WOLFGANG AMANN

VORWORT DER AUTOREN



Seit über 20 Jahren beschäftigen wir uns mit dem Thema Komplexitätsmanagement. Es erschienen dazu eine ganze Reihe von Büchern und Dutzende von Fallstudien. Wir führten zahlreiche Seminare, Schulungen und Beratungsprojekte durch, weil wir von der Notwendigkeit und dem riesigen Potenzial des Komplexitätsmanagements überzeugt sind, aber auch, weil wir kontinuierlich von konkreten Ergebnissen bestätigt wurden. Durch die Finanzkrise stieg das Interesse noch weiter. Es wird immer klarer, wie herausfordernd es doch immer wieder ist, gesteckte Ziele zu erreichen, hoch innovativ zu bleiben oder manchmal auch nur das reine Überleben der Unternehmen zu sichern.

Oft werden wir von Vorständen und Führungskräften auf die Frage angesprochen, was das wirklich Wesentliche beim Komplexitätsmanagement ist. Wir werden gefragt, was denn konkret zu tun sei. Dieses Buch stellt eine erste Antwort auf diese Fragen dar. Es ist reduziert auf das Wesentliche. Es regt zu einer offenen Realitätsüberprüfung an, wie sehr ein Unternehmen und eine bestimmte Führungskraft von Komplexitätsherausforderungen betroffen sind. Wir erklären die in unseren Augen wichtigen Treiber der Komplexität. Wir legen dar, wie sich Komplexitätsmanagement über die Zeit entwickelt hat und in welcher Richtung wir Zukunftspotenzial sehen. Komplexitätsmanagement ist dabei allerdings kein Selbstzweck. Es dient in unserem Verständnis dem Auf- und Ausbau der Innovationskraft des ganzen Unternehmens. Die Notwendigkeit, Komplexitätsmanagement in den Dienst der Innovation zu stellen, beruht auf der Einsicht, dass unsere Firmen hier im Westen einem gnadenlosen „Innovate-or-die“-Spiel ausgesetzt sind. Chefs und Führungskräfte können durch modernes Komplexitätsmanagement die Innovationskraft sichern und fördern. Dieses Buch zeigt dazu hilfreiche Wege, aber auch Fallstricke auf.

Da wir dieses Buch aus der Sicht von Führungskräften und in erster Linie für diese geschrieben haben, kommt dabei den zu leitenden Menschen eine besondere Rolle und ein entsprechendes Gewicht zu. Wir wollen Komplexitätsherausforderungen folglich nicht nur mit IT, modernsten Produktionstechnologien und Kernprozessen adressieren, sondern mit den Menschen im System. Auch sie stellen für uns eine zu priorisierende Anspruchsgruppe dar. Bei ihnen soll es uns nicht nur um maximale Schaffenskraft und beeindruckende Leistungssteigerungen im Sinne eines jährlichen oder sogar monatlichen „Höher, Weiter und Mehr“ gehen, sondern auch darum, dass sie sich als aktiver Bestandteil der Lösung fühlen und es tatsächlich sind. Auch ihre Bedürfnisse wollen wir ganzheitlich und in sinnvollem Maße befriedigen und dem entsprechende persönliche Wachstumschancen genauso berücksichtigen wie vielleicht den Wunsch, selbst von der Komplexität nicht überwältigt zu werden. Gegebenenfalls kann es daher zum wirklichen Lackmustest für eine Führungskraft werden, ob die eigenen Leistungsträger im Team freiwillige Loyalität zeigen, also nicht nur bleiben, um z. B. mit mehr Sicherheit den Kredit für das private, kreditfinanzierte Haus abzahlen zu können. Die Frage stellt sich also, wie unsere Leistungsträger reagieren, wenn sie ein



Headhunter anruft. Antworten sie dann: „Danke, ich bin hier glücklich und in einer spannenden Herausforderung“ oder nicht? Eine wirklich effektive Führungskraft meistert auch diese Aspekte der eigenen Schlüsselrolle!

Danken möchten wir all unseren sehr wertgeschätzten Kolleginnen und Kollegen sowohl auf der Forschungs- wie auch Beratungs- und Schulungsseite für die sehr fruchtbaren Gespräche zum Thema Komplexität und das Feedback zum Manuskript. Ganz besonderer Dank gebührt Herrn Marcus Rennekamp als Senior Consultant sowie Frau Bettina Rennekamp als Marketingleiterin der Schuh & Co. für die tatkräftige Mitarbeit. Die inhaltlichen Diskurse und die Zusammenarbeit an Projekten prägen unseren Fortschritt beim Thema wesentlich.

*Günther Schuh, Stephan Krumm und Wolfgang Amann,
Aachen und St. Gallen, im Juni 2013*



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG	1		<i>Die Schlacht von Salamis</i>	19
ABBILDUNG	2		<i>Kernelemente im Umgang mit Komplexität und Struktur des Buches</i>	23
ABBILDUNG	3		<i>Aspekte eines in die Jahre kommenden versus modernen Komplexitätsverständnisses</i>	33
ABBILDUNG	4		<i>Komplexitätsführungskräfte versus Komplexitätsmanager</i>	39
ABBILDUNG	5		<i>Der Komplexitätskubus zur ersten Situationsanalyse der Komplexitätstreiber</i>	41
ABBILDUNG	6		<i>Ashby versus Luhmann im Umgang mit Komplexität</i>	57
ABBILDUNG	7		<i>Zusammenfassung der drei Ansätze</i>	69
ABBILDUNG	8		<i>Die dominante Rolle des Innovationspotenzials</i>	75
ABBILDUNG	9		<i>Grundparadigmen der Innovation im Zeitverlauf</i>	77
ABBILDUNG	10		<i>Die 12 Prinzipien von Lean Innovation</i>	81
ABBILDUNG	11		<i>Konzept der strategischen Erfolgspositionierung</i>	83
ABBILDUNG	12		<i>Elemente des Produkt-Technologie-Roadmappings</i>	85
ABBILDUNG	13		<i>Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit von mehr Interdependenz</i>	87
ABBILDUNG	14		<i>Prinzip des Lösungsraum-Managements</i>	91
ABBILDUNG	15		<i>Typischer Kreislauf einer Beschleunigungsfalle</i>	113
ABBILDUNG	16		<i>Ganzheitlicher Ansatz bei der Komplexitätsführung</i>	129
ABBILDUNG	17		<i>Grenznutzen und Grenzkosten durch Komplexitätsmanagement</i>	131
ABBILDUNG	18		<i>Vier Arten von Komplexitätskompetenzen</i>	135
ABBILDUNG	19		<i>Verbildlichung der radikalen Innovation</i>	141
ABBILDUNG	20		<i>Entwicklungschancen von Führungskräften und Teammitgliedern</i>	145
ABBILDUNG	21		<i>Rollen von Aufsichtsräten bei der Komplexitäts-Governance</i>	157
ABBILDUNG	22		<i>Wissensstände von Aufsichtsräten</i>	159
ABBILDUNG	23		<i>Strukturierungsmöglichkeiten des Komplexitätsthemas</i>	161
ABBILDUNG	24		<i>Sinnvoll beschleunigen – mit Lösungen 3. Grades</i>	171
ABBILDUNG	25		<i>Marktsegmente mit andersgelagerten Anforderungen</i>	175
ABBILDUNG	26		<i>Schalenmodell im Rahmen des Komplexitätsmanagements</i>	179
ABBILDUNG	27		<i>Interdependenz der Markt- und Produktionssicht</i>	181
ABBILDUNG	28		<i>Reflexionsfragen</i>	193

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE	1		<i>Wahrnehmung bei Komplexitätsherausforderungen</i>	51
TABELLE	2		<i>Perspektiven im Umgang mit dem Thema Komplexität</i>	59
TABELLE	3		<i>Drei Versionen von Komplexitätsführung und -management</i>	63
TABELLE	4		<i>Alternativen in der Komplexitäts-Governance</i>	165

VERANTWORTUNG KLÄREN → 1

VERANTWORTUNG KLÄREN



Was ist Chefsache? Welche Aufgaben und Verantwortungen gehören dazu? Dieses Buch zum Thema „Chefsache Komplexität“ stellt sich zunächst diese Fragen. Denn konsultieren wir den einen Experten, z. B. zum Thema IT, so wird dieser antworten, dass natürlich IT das Fundament eines jeden erfolgreichen Unternehmens sei und es erst wirklich intelligent und steuerbar machte. Befragt man Einkaufsexperten, so pochen diese darauf, dass sich Chefs dem Einkauf widmen mögen, da hier riesige Potenziale schlummerten. Jeder Personalchef schickt sich zudem an, strategischer Partner werden zu wollen, und verlangt nach Aufmerksamkeit und Einbindung. Die Logistikexperten wiederum erinnern gerne an Napoleons Weisheit, dass Strategie etwas für Amateure sei und sich der wahre Experte auf die Logistik fokussiere.



DIE NOTWENDIGKEIT EINES ERFOLGSREZEPTEES

[1.1]

Keiner von diesen zuvor genannten Silo-Experten mit ihrem eingeschränkten Blickfeld hat notwendigerweise Unrecht. Reserven gibt es im ganzen Unternehmen. Verschiedene Bereiche und nicht nur Ideen zur Produkt-Markt-Sicht erklären den Erfolg. Wir wollen in dieser Navigationshilfe für Führungskräfte anders vorgehen und umso mehr den gesunden Menschenverstand ansprechen. Anstelle eines „Sich-im-Detail-Verlieren“ fragen wir, was denn wirklich Chefsache ist – oder sein muss! Gibt es gar ein relativ zeitloses Verständnis dessen, was Führungskräfte leisten müssen? Welche Verantwortung sie tatsächlich tragen? Welche Rollenerwartung sie erfüllen müssen? Um dies besser beantworten zu können, wollen wir im Folgenden das Rad der Zeit zurückdrehen. Wir wollen Sie als Leser auf eine Reise ins alte, sonnige Griechenland einladen, und zwar genauer gesagt in das Jahr 480 vor Christus. Es hätte den Griechen damals eigentlich sehr gut gehen können. Viele Künste blühten auf, die Gesellschaft war klar strukturiert und ein jeder fand sich mit der eigenen Rolle ab. Doch damals wie heute kämpfte Griechenland ums Überleben. Genau wie heute stand nichts weniger als der Untergang oder zumindest die Wahrung einer Chance der dauerhaften Rettung Griechenlands auf dem Spiel.

Was war geschehen? Der persische König Xerxes plante im Jahre 480 vor Christus, Griechenland mit einer nie da gewesenen Wucht anzugreifen. Er verfolgte damit zwei Ziele: Zum einen wollte er seinen Vater rächen, der in der Schlacht von Marathon zwei Jahre zuvor empfindlich geschlagen wurde. Noch heute wissen insbesondere viele Langstreckenläufer, dass damals ein Bote ohne Unterbrechung von Marathon nach Athen lief, um voll der Freude diesen außerordentlichen Sieg anzukündigen, nur um dann erschöpft und sterbend zusammenzubrechen. Diese Strecke inspirierte den heutigen Marathonlauf. Die Griechen hätten sich gern länger über ihren historischen Sieg gefreut. Xerxes hingegen war von Rache getrieben. Zum anderen wollte er sein Imperium nach Westen hin ausweiten. Das Vermögen der 32 reichen Städte, in die Griechenland damals grob aufgeteilt war, sollte seine Expansion im Westen finanzieren. Sein Reich sollte von Indien bis nach Gibraltar reichen und den ganzen Mittelmeerraum und Kontinentaleuropa umspannen.

Dafür stellte er eine immense Flotte von über 1.000 Schiffen zusammen.¹ Letztere waren groß und mit Hunderten von Ruderern und Bogenschützen bestückt. Gleichzeitig schickte er 100.000 Fußsoldaten auf ihren Marsch auf Griechenland. Sie näherten sich über die nördliche Seite. Damit sie schneller vorankamen, transportierten die Schiffe ihre Versorgung. Xerxes selbst nahm am Tag der entscheidenden Schlacht auf einem der Sage nach goldenen Thron Platz, von dem aus er die Schlacht gut sehen und genießen konnte. Soweit zumindest der Plan.

Reserven gibt es im ganzen Unternehmen. Verschiedene Bereiche und nicht nur Ideen zur Produkt-Markt-Sicht erklären den Erfolg.



Die Griechen hingegen waren kein auf Expansion oder Krieg ausgerichtetes Volk. Es fehlte ihnen an Einheit. Die 32 Städte konkurrierten untereinander, wer denn die besten Dichter, Philosophen und sonstigen hellen Köpfe hervorbrachte oder wer die schönsten Theater bauen konnte. Es gab keinen die Macht missbrauchenden Herrscher, keine Zentralregierung. Diese Fragmentierung erschwerte zunächst jegliche Koordination. Die Stadtstaaten waren hoffnungslos zerstritten. Eine Person namens Themistokles schien jedoch dieser Aufgabe gewachsen zu sein und vermochte zunehmend, allen zu verdeutlichen, was denn die Folgen eines ausbleibenden reibungslosen Zusammenwirkens wären. Er konnte überzeugend vermitteln, dass ohne gemeinsame Strategie wirklich alles verloren wäre, was den Griechen lieb war. Die Männer würden in der Schlacht untergehen, als Sklaven enden und im nächsten Krieg verheizt werden. Gar nicht auszumalen, was mit den Angehörigen passieren würde. Tempel, Theater, ja ganze griechische Städte würden noch im selben Jahr zerstört werden. Dies vereinte die ansonsten eher separat agierenden griechischen Gruppierungen. Doch alle zu vereinen und gemeinsam an einem Strang zu ziehen, reichte bei Weitem noch nicht aus, um gegen die anrollende Kriegsmaschine zu bestehen. Es bedurfte einer Leitidee bzw. eines funktionierenden Erfolgsrezepts, wenn dies überhaupt möglich war. Die Angst vor dem, was anrollte, hätte lähmen können. Themistokles' Antwort bestand aus folgenden Elementen:

Es bedurfte einer Leitidee bzw. eines funktionierenden Erfolgsrezepts ...

- Zunächst sandte er seinen ihm treuen persischen Sklaven zu den Persern. Er sollte vorgeben, Deserteur zu sein, und die Nachricht vermitteln, dass sich die Griechen uneins und somit wirklich leicht zu schlagen seien.
- Er stattete die knapp 400 den Griechen verfügbaren, viel kleineren, aber dafür manövrierfähigeren Schiffe mit Unterwasser-Rammböcken aus.
- Er beschloss, die Schlacht nicht wie sonst üblich zuerst auf offener See stattfinden zu lassen. Dort hätten die persischen Schiffe ihre volle Stärke ausspielen können. Dennoch positionierte er ein paar Schiffe auf offener See, um den Persern gegenüber den Eindruck zu vermitteln, dass die Schlacht wie erwartet auf offener See stattfinden würde, bevor sie dann an Land fortzusetzen wäre. Die riesige persische Flotte ruderte die ganze Nacht durch, um die griechische Flotte neben den vereinzelt aufgefundenen Schiffen zu lokalisieren – ohne Erfolg. Dies ermüdete und verwirrte.
- Bei Tagesanbruch versuchten die übrigen, wenigen auf offener See positionierten griechischen Schiffe, sich hinter der Landzunge von Salamis in Sicherheit zu bringen, wo die restlichen Schiffe bereits warteten, wie in der folgenden *Abbildung 1* dargestellt. Die Perser schluckten den Köder und folgten ihnen. Als Machtbeweis reihten sie sich dicht nebeneinander auf, um frontal anzugreifen und die griechische Flotte zu vernichten.

- Zunächst versuchten die Griechen auch, den Eindruck eines Frontalangriffs und -krieges aufrechtzuerhalten. Insbesondere die Spartaner übernahmen diese Rolle. Was wirklich die gewinnende Idee ausmachte war der Gedanke, mit den deutlich wendigeren Schiffen der Griechen von oben im Norden die aufgereihten persischen Schiffe anzugreifen, sie zunächst mit den Rammböcken unter Wasser zu beschädigen und sie so eines nach dem anderen zu versenken. Drei bis fünf kleine, agile Boote, die besser auf den Nahkampf ausgerichtet waren, griffen jeweils ein persisches Riesenschiff an. Diesen fehlte aufgrund des Platzmangels in der Meerenge der Raum für Manöver. Eines nach dem anderen wurde angegriffen und versenkt.
- Schließlich reüssierten die Griechen dabei, das Schiff mit dem Admiral der persischen Flotte zu erobern und diesen auszuschalten. Nun kopflos, wussten die persischen Schiffskapitäne nicht, was zu tun war. Ein paar kämpften weiter, andere wollten fliehen und sich, das Boot und die Mannschaft retten. Die Griechen ließen alle, die fliehen wollten, davonziehen. Denn sie wussten selbst, dass niemand so hart kämpft, der keine Fluchtmöglichkeit sieht.
- Hier kam den Griechen ein gutes Verständnis der Umgebung zugute. Zum einen erschwerte der starke Wind, der aus dem Süden und somit direkt aus ihrer Fluchtrichtung kam, den fliehenden persischen Schiffen, schnell wegzukommen. Panik brach unter ihnen aus. Andererseits war dieser Wind gewöhnlich so stark, dass er die See sehr rau werden ließ. Unzählige Bogenschützen hatten zwar Köcher mit Pfeilen en masse dabei, konnten aber aufgrund des unruhigen Wassers nicht genau zielen und waren somit neutralisiert.
- Ferner konnten viele der persischen Krieger auf dem Schiff nicht schwimmen. Doch Themistokles hatte eine Überraschung für alle diejenigen parat, die es von den sinkenden Schiffen dennoch bis an das rettende Ufer der Landzunge von Salamis schafften. Dort warteten mit Schwertern ausgerüstete Frauen, die sich wiederum zu fünft und mit viel Geschrei auf einen Perser stürzten, wohl wissend, was ihnen und ihren Kindern sowie Gatten im Falle einer Niederlage drohte. Frauen spielten bis dahin in Schlachten kaum eine aktive Rolle. Kriegsführung war Männersache, und es war zusätzlich für die Perser demotivierend zu sehen, wie die, die es zum Ufer schafften, ungewohnt von Soldatinnen dort abgeschlachtet wurden. Mehr und mehr Perser wollten fliehen, was die Griechen zuließen. Im weiteren Verlauf der Schlacht sank die Moral der Perser immer mehr.
- Die Moral schwand auch immer mehr unter den 100.000 Fußsoldaten, die am nördlichen Ufer warteten und nicht mehr rechtzeitig zur Schlacht zu kommen schienen. Die Historiker sind sich dabei nicht einig, was der Hauptgrund für diesen Moralverlust war. Mit den Schiffen sank auch ihr Proviant, und vor Ort für 100.000 keine Nahrung zu finden war verheerend. Andererseits

Hier kam den Griechen ein gutes Verständnis der Umgebung zugute.

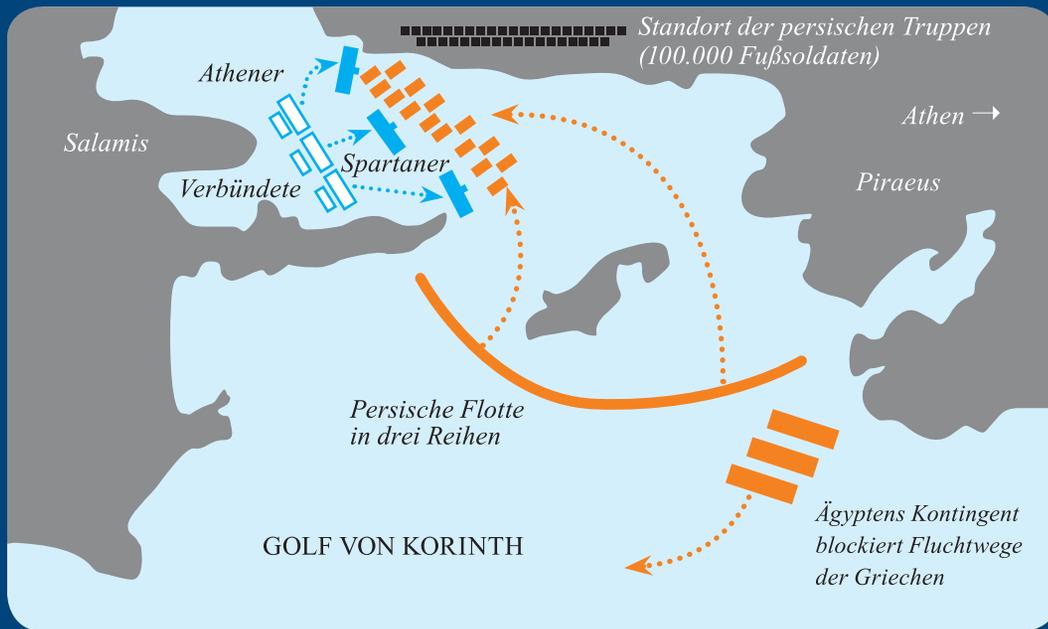


ABBILDUNG 1 | Die Schlacht von Salamis²

dürfte es wohl ebenso demotivierend gewesen sein, zuschauen zu müssen, wie die anderen Perser in der Seeschlacht zerrieben wurden und ertranken. Die Fußsoldaten spielten insgesamt ebenso wenig eine Rolle wie das ägyptische Kontingent, das von Xerxes zur Blockierung möglicher Fluchtwege der Griechen abkommandiert wurde. Ressourcen wurden somit verschwendet.

Was können Führungskräfte von dieser Schlacht lernen, was nun wirklich Chefsache ist? Es ist das richtige Zusammenspiel mehrerer Faktoren.³ In ihrem Kern finden wir die Gewährleistung eines Erfolgsrezepts, eine der Komplexität gerechten Leitidee und deren minutiöser Umsetzung. Durch Konzentration der eigenen Kräfte auf sie wurde eine größtmögliche Wirkung erzielt. Dies erlaubte, aus einer verzwickten Situation mit gedanklicher Klarheit einen Sieg zu ermöglichen. Dazu analysierte und nutzte Themistokles die Umgebung besser und wusste, wie er Stärken entwickeln und ausspielen konnte. Sein Erfolgsrezept neutralisierte die Stärken der Perser. Die Schlacht war vorbei, bevor die 100.000 persischen Fußsoldaten überhaupt eine Rolle spielen konnten. Tausende von Bogenschützen auf den persischen Schiffen wurden überflüssig, da das Meer viel zu unruhig für ein effektives Zielen war. Die Naturkräfte erschwerten ihre Arbeit zu sehr. Während sich Xerxes auf Hierarchien verlassen wollte, war Themistokles nicht von einem Admiral als Leiter der Flotte abhängig. Jeder erfüllte dezentral seine Rolle.

Themistokles hätte sogar gefangen genommen werden können. Jeder wusste dennoch, was die Prioritäten und richtigen Verhaltensweisen sind. Er musste nicht im Vordergrund stehen. Er ließ sogar die lautstarken Spartaner ihren harten direkten Kampf mit den Persern führen. Themistokles konnte die Interessen, aber auch die Stärken der Spartaner in sein Erfolgsrezept einbauen. Zur Chefsache gehört somit an allererster Stelle, die richtige Motivation zu nutzen und weiter aufzubauen. Dabei muss die gewonnene Aktivierung immer auch in erster Linie den „Mitreitern“, und nicht egozentrierten Anliegen dienen. Auf der griechischen Seite kämpfte jeder mit voller Kraft. Auf Perserseite hingegen gab es Völkergruppen, die zuvor erobert, dann untergeordnet und schließlich zu einer Reihe von weiteren Kriegen gezwungen worden waren. Im Vordergrund stand bei Xerxes Macht- und Expansionsstreben sowie mit der Rache ein seinen Mitstreitern nicht wirklich dienendes Motiv. Man kann durchaus Parallelen zu heutigen Unternehmenskäufen und -zusammenschlüssen ziehen, nach welchen oft die Motivation, Moral und Innovationskraft in der übernommenen Einheit einbrechen.

Neben diesem ersten Punkt der Motiv- und Motivationsklärung ging es bereits vor 2.500 Jahren beim Thema Chefsache um gedankliche Klarheit bezüglich eines Erfolgsrezepts, welches wiederum mit der entsprechenden Motivation ein Gewinnen ermöglicht. Dies galt auch wie in dieser für Europa und die westliche Zivilisation wohl wichtigsten Schlacht aller Zeiten. Denn bei einem Erfolg Xerxes hätten die Griechen bestimmte kulturelle Werte wie grundlegende Versionen von

*Was können
Führungskräfte
von dieser Schlacht
lernen, was nun
wirklich Chefsache ist?
Es ist das richtige
Zusammenspiel
mehrerer Faktoren.*

*Zur Chefsache
gehört somit
an allererster
Stelle, die richtige
Motivation zu
nutzen und weiter
aufzubauen.*