

Am Rande des Chaos

Die Führungsrolle in komplexer werdenden Organisationen verlangt nach fundamentalen Veränderungen. Es gilt demnach entsprechende Strukturen und Regeln zu entwickeln.

Von Ralph A. Höfliger (*)

Stellen Sie sich vor, eine zentrale Instanz müsste alle Bewegungen steuern, die auf unseren Strassen erfolgen. Unmöglich, denken Sie sofort. Wenn aber jeder selbst am Steuer sitzt (Selbstorganisation), funktioniert es einigermassen. Selbstorganisation ist die effizienteste Organisationsform für die Lösung komplexer Aufgaben. Deshalb ertönt der Ruf nach mehr «Entrepreneurship», «Empowerment» und «Selbstverantwortung» umso lauter, je dynamischer und komplexer die Aufgaben im Unternehmen werden. Der Strassenverkehr gibt uns wertvolle Anregungen für den Umgang mit Komplexität und Selbstorganisation.

Widersprüchliche Werte als Treiber

Die Gestaltung des Verkehrs wird getrieben von den Spannungsfeldern der Werte Mobilität, Freiheit und Geschwindigkeit auf der einen Seite und Sicherheit und Lebensqualität auf der anderen. Diese Spannung erzeugt die notwendige Energie zur Entwicklung und Veränderung des Verkehrssystems. Analoges gilt für Unternehmen: Die Spannungsfelder Einzelinteressen vs. Gruppeninteressen, Effizienz versus Menschlichkeit, Qualität vs. Kosten vs. Zeit, Vertrauen vs. Kontrolle, Arbeitsleben vs. Privatleben, Rendite vs. Risiko, Stabilität vs. Veränderung treiben die Unternehmensentwicklung voran. Oft pendeln Unternehmen zwischen den Werten fruchtlos hin und her und reiben

sich dabei auf, produzieren Reibungshitze statt Bewegung. Change Management ist der anspruchsvolle Prozess, in dem die widersprüchlichen Werte und Interessen der unterschiedlichen Stakeholder in tragfähige Lösungen transformiert werden. Erfolgentscheidend dafür ist der grossflächige Einbezug der Betroffenen. Das Zusammenkommen aller Gegensätze erzeugt die notwendige Veränderungsenergie und durch die Fülle des eingebrachten Wissens entstehen innovative und nachhaltige Lösungen.

Kapselung als Werkzeug

Die Kapselung ist ein zentrales Gestaltungsprinzip im Strassenverkehr. Eine Kapsel, wie z.B. die Autobahn, ist eine Kombination von Strukturen und Regeln. Andere Kapseln sind Kreisel oder Quartierstrassen.

Die Kapselung ist ein sehr potentes, bislang weit unterschätztes und vernachlässigtes Gestaltungsprinzip für Organisationen, obwohl es eigentlich einfach ist: Pro Handlungsfeld werden die wichtigsten Werte festgelegt, Strukturen und Regeln definiert und dann im try-and-error Verfahren solange optimiert, bis die darin ablaufenden Prozesse die Anforderungen der Werte erfüllen. Auch hier ist natürlich der Einbezug der Betroffenen für Innovation und Nachhaltigkeit erfolgsentscheidend. Ein weiterer Vorteil der



Ralph A. Höfliger

Kapselung ist, dass die in den «Hochglanzbroschüren» definierten Werte ganz konkret umgesetzt werden. Werte wie Kundenorientierung, Effizienz, Offenheit, Innovation bekommen eine konkrete

Gestalt und werden mess- und handhabbar. Nirgends im Unternehmen müssen mehr widersprüchliche Werte verfolgt werden als in der Führung. Viele durch Management-Komplexität induzierte Konflikte, Reibereien, unglaubliches Handeln können durch Kapselung vermieden werden. Je nach dem, ob es um Strategieentwicklung, Ressourcenallokation, Controlling, Konfliktlösung, Beförderung oder Honorierung geht, sind ganz andere Wertepole zu berücksichtigen. In der Kapselung der Führungsprozesse liegt ein riesiges Potenzial. Wer Zeit und Energie investiert zu unterscheiden, was komplex ist und was nicht, und dann entsprechend passende Strukturen und Regeln entwickelt, wird tausendfach belohnt.

Effizienz dank Varietätsverzicht

Sanktionssysteme sorgen dafür, dass es für die Verkehrsteilnehmenden günstiger ist, sich an die Regeln zu halten, als sie zu brechen. Auch hier liegt ein hohes Verbesserungspotenzial für Unternehmen, die immer komplexer werden. Dass Sanktionierung zur Aufrechterhaltung der Ordnung sehr wichtig ist, weiss jeder, der eigene Kinder erzieht. Die Vorstellung, man könne nur mit Anreizen arbeiten, ist eine Illusion. Wer würde die Höchstgeschwindigkeit einhalten, wenn es keine Bussen gäbe? Netzwerkorganisationen (als Sammelbegriff für Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad) funktionieren nur, wenn die wichtigsten Kooperationsregeln eingehalten werden.

Wie im Strassenverkehr gilt auch in Organisationen, dass eine strukturelle Massnahme oft günstiger und wirkungsvoller ist, als Kontrollen und Bussen. Strukturelle Massnahmen haben allerdings auch ihren Preis: Auch wenn es einmal nötig wäre, kann man

nicht schnell fahren. Analoges gilt für eine EDV-Lösung, die gewisse Eingaben erzwingt, bevor man fortfahren kann. Dies erübrigt zwar eine Kontrolle, verhindert aber ein flexibles Handeln. Effizienz wird also letztlich immer mit Freiheitsbeschränkungen und geringerer Varietät erkaufte.

Systemisch führen

Eine der bedeutsamsten Errungenschaften in der Managementlehre ist das systemische (statt personifizierte) Denken und Handeln. Statt «Zusammenstösse» und «Staus» unfähigen Personen zuzuschreiben (und diese auszuwechseln), wird disfunktionales Verhalten als wertvolle Information gedeutet, etwas in der Beziehungsgestaltung, den Strukturen und Regeln (also der Kapselung) zu verbessern. Manager, die systemisch denken, verändern das System und sind um ein Vielfaches effektiver, als Manager, die Probleme personifizieren.

Führungskräfte als Systemgestalter

Die Verkehrsmetapher zeigt, dass sich die Führungsrolle in komplexer werdenden Organisationen fundamental verändert: In einer hierarchischen Organisation sitzen die Führungskräfte noch selber an den «Schaltplätzen», stellen Weichen und Signale. In Netzwerk-Organisationen sind Führungskräfte primär Systemgestalter: Sie sorgen für eine ziieldienliche Struktur, für hilfreiche Regeln, für deren Sanktionierung, für wirkungsvolle Feedbacksysteme und für alle notwendigen Qualifizierungsmassnahmen, die dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden und Führungskräfte regelkonform, effizient und sicher «am Rande des Chaos» bewegen.

(*) Ralph A. Höfliger, lic. oec., ist Gründer und Managing Partner der Complex Change AG sowie Lehrbeauftragter an der Universität Zürich. Sein Spezialgebiet sind Change Management und Corporate Culture.

(hoefliger@complex-change.com)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch