

Hans A. Wüthrich

Zusammenfassung

Führungskräfte verstehen sich als Erfüllungsgehilfen von Effizienz, Stabilität und Sicherheit. Dies führt dazu, dass Breitbandigkeit und Vielfalt – wichtige Eigenschaften für die Störungsabsorptionsfähigkeit – verloren gehen und Organisationen zu Sicherheitsproduzenten mutieren. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, vermehrt am System und an der organisationalen Resilienz zu arbeiten. Stickworte dazu bilden: Haus mit kantigen Steinen bauen und Vielfalt kultivieren; die Organisation als Prototyp verstehen; das Augenmerk von Führung auf Potenzialentfaltung und nicht Systemperfektionierung legen; Projektlogik durch Experimente ergänzen und eine Kultur des produktiven Scheiterns aufbauen. Der Beitrag thematisiert Erkenntnissen aus dem universitären, praxisnahen Forschungsprojekt Musterbrecher® und offeriert Denkangebote und Impulse zu einer resilienzzentrierten Führung. Eine Führung, die Ungewissheit annimmt und nicht zu vermeiden versucht.

Organisationen sind Sicherheitsproduzenten, die mit Hilfe der Reduktionslogik Unsicherheit und Ungewissheit zu eliminieren versuchen. Das Ergebnis ist eine Scheinsicherheit mit gefährlichen dysfunktionalen Nebeneffekten: Unternehmen werden übereffizient, selbstänlich und seelenlos und verlieren an der für ihre Vitalität so entscheidenden Binnenvarietät. Der Beitrag thematisiert die organisationale Resilienz, zeichnet die Konturen einer resilienzzentrierten Führung und postuliert exemplarische Gestaltungsfelder zur gezielten Erhöhung der Varietät und zur Resilienzvorsorge.

H. A. Wüthrich (✉)
Universität der Bundeswehr, München, Deutschland
E-Mail: hans.wuethrich@unibw.de

2.1 Ungewissheitsvermeidung als gesellschaftliches Phänomen

Eine im Jahre 2014 durch das Marktforschungsinstitut Research Now bei 4000 Studierenden durchgeführte und von der Unternehmensberatung Ernst & Young (Süddeutsche Zeitung 2014) in Auftrag gegebene Studie kommt zu einem überraschenden Schluss: Nachdem die Generation Y im beruflichen Umfeld primär Sinn gesucht hat, streben die Jüngeren offensichtlich wieder vermehrt nach Sicherheit. 61 % nannten als wichtigstes Kriterium bei der anstehenden Jobwahl die Arbeitsplatzsicherheit, und jede(r) dritte Befragte hält den Öffentlichen Dienst für besonders erstrebenswert. Offensichtlich hat das in unserer Gesellschaft vorherrschende Streben nach Klarheit, Gewissheit, Unzweifelhaftigkeit und Erwartbarkeit auch einen prägenden Einfluss auf die junge Generation. Verschiedene Untersuchungen bestätigen, dass dieses Sicherheitsbedürfnis allerdings nicht in allen Regionen unserer Welt gleich stark ausgeprägt ist. In seinem Modell der nationalen Kulturunterschiede konnte z. B. Geert Hofstede (1992, 2003) nachweisen, dass einzelne Länder mit Ungewissheit unterschiedlich umgehen. Im Uncertainty Avoidance Index (UAI) wird der Grad der Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen abgebildet. Auf einer Skala von 0 (gering) bis 120 (hoch) beträgt der UAI für Singapur 8, Dänemark 23, USA 46 und Deutschland 65 (Hofstede 2015). In Unsicherheit vermeidenden Kulturen mit einem hohen UAI finden wir eine ausgeprägte Regelungsdichte, viele Gesetze und Sicherheitsmaßnahmen. In Deutschland ist bspw. geregelt: die Zahl der Grillabende, die pro Monat im Garten zwischen 17 und 22 Uhr gestattet sind, die Frist in der Mieter ihren Nachbarn diese ankündigen müssen genauso wie die maximale Zahl der Chinchillas, die in einer deutschen Mietwohnung gehalten werden dürfen. Auch für die Dauer, in der Hunde laut dem Deutschen Mieterbund ununterbrochen bellen oder Kakadus auf der Terrasse in einer Voliere abgestellt werden dürfen, gibt es entsprechende Weisungen. Und selbstverständlich ist auch die Höhe des Bußgeldes, mit der das stundenlange Pfeifen eines Papageis sanktioniert wird, definiert (Welt in Zahlen 2006).

Das Streben nach Sicherheit stellt ein existenzielles Grundbedürfnis des Menschen dar, weshalb Maßnahmen zur gezielten Reduktion von Unsicherheit durchaus sinnvoll sind. Verantwortungsvolles individuelles und institutionelles Handeln schließt stets auch die Abschätzung möglicher Folgen und die Vermeidung von Risiken mit ein. Nicht das grundsätzliche Bestreben, Ungewissheit zu reduzieren, ist also der neuralgische Punkt, sondern vielmehr der Umstand, dass daraus eine Erwartungshaltung resultiert. Eine Erwartungshaltung, dass dies auch gelingen kann. Wir wissen heute, dass die absolute Sicherheit eine Fiktion ist und wir im „Realismus der Unsicherheit“ leben. Oder wie es Anton Tschechow auf den Punkt bringt: *Es gibt keine Sicherheit, nur verschiedene Grade der Unsicherheit.* Dies zu akzeptieren und entsprechend zu handeln, fällt Verantwortungsträgern auch in der Unternehmenswelt schwer.

2.2 Organisation als Sicherheitsproduzent

In unserer arbeitsteiligen und vernetzten Welt begegnen wir Organisationen auf Schritt und Tritt. Seit der Industrialisierung bilden sie das Fundament unserer Gesellschaft und noch nie war unser Leben so organisiert wie heute. Die effiziente Wertschöpfung bedingt stabile und sichere Rahmenbedingungen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass eine zentrale Aufgabe der Organisation darin besteht, Sicherheit und Stabilität zu erzeugen. Dirk Baecker (2007) stellt dazu fest, dass die Betriebswirtschaftslehre üblicherweise das Unbestimmte ausschließt. Der Blick hinter die Kulissen organisationaler Realität lässt die vielfältigen Ansatzpunkte erkennen, mit denen Führungskräfte versuchen, gezielt und hoch professionell Unsicherheit aus der Institution zu nehmen. Dabei greifen sie insbesondere auf die drei zentralen Gestaltungsfelder Strategie, Struktur und Systeme zurück.

Im Sinne einer Navigationshilfe vermitteln *Strategien* Orientierung. Sie unterstützen Führungskräfte dabei, ihr Handeln an übergeordneten Zielen auszurichten und sich nicht durch vordergründige Dringlichkeiten ablenken zu lassen. Strategien ermöglichen eine Konzentration der Kräfte, sie erlauben einen fokussierten Ressourceneinsatz und vermitteln den Mitarbeitenden Sinn. Unternehmensextern schaffen sie Vertrauen bei Kunden und Sicherheit gegenüber Stakeholdern. *Ablauf- und aufbauorganisatorische Strukturen* vermitteln der Organisation Stabilität. Definierte Prozesse ermöglichen die effiziente Wertschöpfung, sind Garant für gleichbleibende Herstellqualitäten und gewähren die Rückverfolgbarkeit von Produkten. Die klare Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen gestattet Arbeitsteilung und Produktivitätsfortschritt. Feste Strukturen erhöhen zudem die Transparenz und erlauben den sicheren Umgang mit Schnittstellen.

Auch viele der eingesetzten *Systeme* zielen auf die Erhöhung der organisationalen Sicherheit. So helfen z. B. Zielvereinbarungen, das Verhalten von Mitarbeitenden auszurichten und zu überprüfen, während standardisierte Incentive-Modelle sicherheitsunterstützende Anreize schaffen. Auch die in vielen Organisationen zur Umsetzung der Corporate Governance ausgestalteten Compliance-Richtlinien oder Risikomanagementsysteme stellen den Versuch dar, Unsicherheit zu eliminieren. Das Organisationen zur Verfügung stehende und eingesetzte Instrumentarium zur Produktion von Sicherheit ist also mannigfaltig. Den exemplarisch aufgezeigten Möglichkeiten ist gemeinsam, dass sie versuchen, die Ungewissheit durch Abbau von Komplexität zu verringern. Die interessante Frage lautet, welche Qualität hat diese Form von Sicherheit? Betrachtet man die möglichen innerorganisationalen Folgen dieser Bemühungen zur Reduktion von Komplexität, so lassen sich u. a. drei gravierende und dysfunktionale Nebeneffekte erkennen:

Erstens

Organisationen gleichen sich einander zunehmend an. Ihr Systemlayout wird immer selbstähnlicher. Identische Assessmentverfahren und Beurteilungssysteme, austauschbare SAP-Prozesslandschaften, vergleichbare Planungs- und Controllingansätze sind die

logische Konsequenz. Die aus Selbstähnlichkeit resultierende Sicherheit birgt die Gefahr, dass Organisationen austauschbar und seelenlos werden. Enthusiasmus geht verloren und eine Dienst nach Vorschrift Mentalität bildet sich aus. Der Aufbau einzigartiger strategischer Wettbewerbsvorteile wird erschwert, weil in der Unternehmenskultur Leidenschaft und Begeisterung verloren gehen.

Zweitens

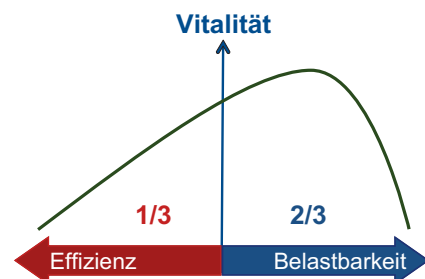
Organisationen verlieren an Vielfalt. Durch die dominierende Reduktionslogik werden Handlungsmöglichkeiten und Zustandsformen limitiert. Aus der Kybernetik, der Lehre von der Regelung komplexer Systeme, wissen wir, dass einer zunehmenden Umfeld- und Außenkomplexität nur mit einer adäquaten System- und Binnenkomplexität zu begegnen ist. Diesem von Ashby (1974) bereits vor fast 60 Jahren formulierten Gesetz der erforderlichen Varietät (Law of Requisite Variety) wird die Reduktionslogik nicht gerecht. Sie verringert die Varietät der Organisation und provoziert damit eine gefährliche Scheinsicherheit.

Drittens

Organisationen werden störungsanfällig. Vergleichbar mit den Monokulturen, die standardisiert bewirtschaftet werden, sind auch sie zunehmend verletzbar. Durch ihre Gleichförmigkeit verlieren Organisationen an Robustheit, Spannkraft und Widerstandsfähigkeit. Dem Primat der Effizienz folgend, wird bewusst auf jegliche Form von Redundanz verzichtet. So haben zum Beispiel viele Erstausrüster die Anzahl der Zulieferanten für Schlüsselformteile drastisch reduziert. Dadurch gelang es zwar, Kosten einzusparen, andererseits hat aber die Verletzbarkeit und Anfälligkeit durch unerwartete Störungen zugenommen.

Aufgrund der Folgeeffekte ist die Qualität der durch Organisationen produzierten Sicherheit also kritisch zu sehen. Das Problem ist das Übermaß an Effizienz (Lietaer 2005), was letztlich zu einer Instabilität des Systems führen kann. Interessanterweise zeigen Untersuchungen, dass natürliche Systeme nachhaltig überlebensfähig sind, wenn sie doppelt so belastbar wie effizient sind (Gründler 2009, Abb. 2.1).

Abb. 2.1 Vitalität natürlicher Systeme. (in Anlehnung an Gründler 2009, S. 159)



2.3 Organisationale Resilienz

In Analogie zum Organismus wird auch die (Über-)Lebensfähigkeit einer Organisation maßgeblich dadurch bestimmt, wie gut sie in der Lage ist, sich an die relevanten Umfeldbedingungen anzupassen und diese zu nutzen. Wie aufgezeigt, dominiert heute im Management das Primat der Effizienz. Eigenschaften wie Robustheit, Pufferfähigkeit und Widerstandskraft gegenüber Störungen drohen im Effizienzwettlauf der Unternehmen unterzugehen. Unter dem Begriff der Resilienz findet dieses Phänomen Beachtung in der Wissenschaft. Bei der Resilienz handelt es sich um einen Begriff aus der formalen Systemtheorie, der vorerst von der Individualpsychologie und später von der Systemökologie aufgegriffen wurde. Resilienz bedeutet grundsätzlich „... die Belastbarkeit eines Systems durch und seine Elastizität gegenüber Störungen“ (Finke 2014, S. 27) von außen. Je nach Anwendungsfeld lassen sich unterschiedliche Formen von Resilienz erkennen. In der Technik versteht man unter der engineering resilience die Fähigkeit des Systems, nach einem Schock wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Dabei wird als sogenannte return time die Dauer zwischen der Störung und der Rückkehr zum Ausgangszustand bezeichnet. Diese Form der Resilienz hat ihre Bedeutung bei linearen Systemen, für die sich ein stabiles Gleichgewicht definieren lässt (Schaffer 2014). Bei Organisationen müssen wir aber davon ausgehen, dass es dieses stabile Gleichgewicht nicht gibt.

Die organisationale Resilienz bewegt sich in einem magischen Dreieck, bestehend aus den Elementen: *Resistenz und Immunität*, *Wandel und Flexibilität* sowie *Identität und Funktionsfähigkeit* (Abb. 2.2). Zwischen diesen Elementen lassen sich verschiedene Spannungsfelder erkennen. So gilt es, Resistenz und Immunität zu stärken ohne Flexibilität einzubüßen, Wandel zuzulassen ohne die Identität und eigene Wertebasis zu verlieren oder die Funktionsfähigkeit des Systems zu erweitern ohne an Resistenz einzubüßen

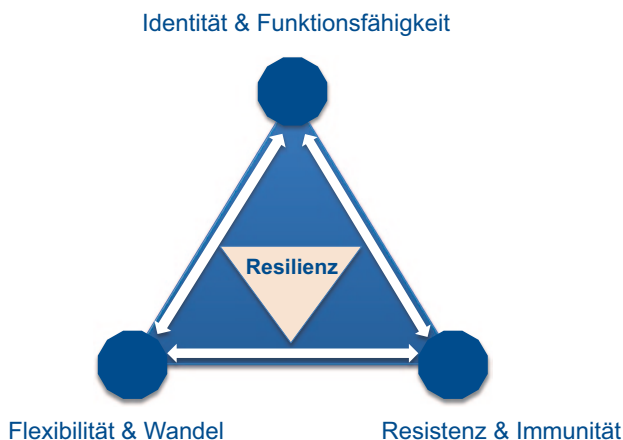


Abb. 2.2 Spannungsfelder organisationaler Resilienz

(Finke 2014). Organisationale Resilienz ist als ein dynamischer Zustand zu sehen, bei dem eine Balance zwischen diesen drei Elementen besteht, die sich stets neu ausbilden muss. *Die organisationale Resilienz* definiert sich somit als Fähigkeit des Systems, mit Schocks und Störungen selbstregulierend so umzugehen, dass die Vitalität des Systems erhalten bleibt.

2.4 Konturen einer resilienzzentrierten Führung

Die Mächtigkeit und Funktionsweise einer resilienzzentrierten Führung lässt sich am besten anhand von Beispielen illustrieren. Der Verkehrsplaner Johannes Monderman hat in der niederländischen Stadt Drachten genau das Gegenteil von dem getan, was wir in der Verkehrsführung immer wieder erleben. Überzeugt von der Tatsache, dass Verkehrsteilnehmer umso verantwortungsloser handeln, je mehr Regulierungen existieren, schaffte er Schilder und Ampeln ab und ließ aus Bürgersteig und Fahrbahn eine durchgehende Fläche werden. Die beobachtbaren Effekte waren aus konventioneller Sicht überraschend: Die Geschwindigkeit der Fahrzeuge reduzierte sich, der Verkehr wurde flüssiger und die benötigte Zeit für die Durchquerung der Stadt sank auf die Hälfte. Am verblüffendsten aber war die Erkenntnis, dass die Anzahl der Verkehrsunfälle auf nahezu null zurückging. Die neue, kontraintuitive Erfahrung lautet: *Unsicherheit schafft Sicherheit*. Unter dem Projektnamen Shared Space (Bechtler et al. 2010) gibt es heute europaweit viele ähnliche Experimente. So u. a. auch in der niedersächsischen Kleinstadt Bohmte. Wolfgang Bode, Professor für Transport und Verkehr an der Hochschule Osnabrück, hat in einer repräsentativen Untersuchung die Bohmter nach ihren Erfahrungen mit Shared Space befragt. Er kommt zum Schluss, dass die Mehrheit mit der schilderlosen Straße glücklich ist und dass das Ziel, Sicherheit durch Unsicherheit zu erreichen, erfüllt wurde (Przybilla 2013).

Auch im Luftverkehr gibt es ein gleichermaßen interessantes Anschauungsbeispiel, welches dokumentiert, wie mit mehr Eigenverantwortung und weniger Vorgaben klug mit einer erhöhten Unsicherheit umgegangen werden kann. Beim Landeanflug – dem sogenannten short final – befinden sich die Piloten flugsicherungstechnisch in aller Regel in einer komfortablen Situation. Vom Tower erhalten sie in umfassender Art und Weise alle für die Landung erforderlichen und nützlichen Detailinformationen. So zum Beispiel, welche Landebahn anzufliegen ist, wie die Wind- und Wetterverhältnisse sind, welche Flugzeuge sich vor, daneben oder hinter der eigenen Maschine befinden. Völlig anders ist die Situation in New York. Aufgrund der drei internationalen Flughäfen Newark, New York-La Guardia und New York-John-F.-Kennedy, ist das Verkehrsaufkommen sowie die Komplexität der verschiedenen An- und Abflugverfahren in dieser Area extrem hoch. Die Bewältigung dieses Verkehrsflusses zwingt den Tower, die Informationen und Vorgaben für die einzelnen Flugzeuge auf ein Minimum zu begrenzen. Von den Piloten wird deshalb eine erhöhte Aufmerksamkeit erwartet. Sie müssen *alert* sein, den Flugfunk selbst verfolgen und den Landeanflug in hoher Eigenverantwortung durchführen. Fehlt diese Aufmerksamkeit, kann dies dazu führen, dass ein erneuter Anflug mit einer späteren

Landeerlaubnis erforderlich wird. Ein Pilot, der New York zum ersten Mal anfliegt, wäre mit der Situation wahrscheinlich überfordert. Es ist deshalb branchenüblich, New York zunächst mit einem(er), mit den speziellen Eigenheiten vertrauten Kollegen(in) anzufliegen. Die Piloten müssen zuerst lernen, ihre vergleichsweise höhere Eigenverantwortung wahrzunehmen. Interessant ist, dass das Safety Niveau in New York aber gleich hoch ist wie bei allen anderen internationalen Flughäfen dieser Welt.¹

Wie bei Shared Space zeigt auch dieses Beispiel, dass aufgrund der Substitution der starren Regeln durch die Urteilskraft der Verkehrsteilnehmer und Piloten die Robustheit des Gesamtsystems erhöht werden konnte. Kybernetisch interpretiert führten die eingeleiteten Maßnahmen zu einer Erhöhung der Varietät des Systems. Die fehlenden Schilder und Anweisungen der Lotsen mussten durch die eigene Urteilskraft kompensiert werden. Dies führt zu einer Erhöhung der Wirk- und Handlungsmöglichkeiten des Systems, was dessen Störungsabsorptionsfähigkeit verbessert. Selbstregulierend, auf Basis einer sozialen Eigenkontrolle, hat sich ohne Identitätsverlust und unter Wahrung der Funktionsfähigkeit die Belastbarkeit und Robustheit des Gesamtsystems erhöht.

Für Organisationen ist Resilienz nicht das Ziel, sondern lediglich Mittel zur Erreichung von Vitalität. Zeitpunktbezogen und absolut lässt sich das Maß an erforderlicher Resilienz nicht bestimmen. Führungskräfte sind deshalb nicht in der Lage, Resilienz in einer nachhaltigen Form *top down* zu managen. Der intelligente Umgang mit den aufgezeigten Spannungsfeldern des magischen Dreiecks der Resilienz bedingt von Führungskräften die Arbeit *am* System. Dabei verstehen sie sich als Wegbereiter, die indirekt führen und primär an den Rahmenbedingungen arbeiten. Sie konzentrieren sich auf die Arbeit an den Gelingensvoraussetzungen für eine resilienzzentrierte Führung. Zentraler Ansatzpunkt dabei bildet die *institutionelle Varietät*. Vier exemplarische Gestaltungsfelder zur Erhöhung der Binnenvarietät lassen sich dabei unterscheiden:

2.4.1 Biografische Vielfalt kultivieren

Jeder Mensch wird als Original geboren, aber die meisten sterben als Kopie.
Kaspar Schmidt

Das Ausmaß an Varietät einer Organisation wird maßgeblich durch die Profile ihrer Mitarbeitenden bestimmt. Je vielfältiger die vertretenen Disziplinen, die lebensbiografischen Erfahrungen und kulturellen Prägungen, desto größer das Verhaltensrepertoire des Systems. Vielfalt leistet aber auch einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der Lösungsqualität bei anstehenden Problemen. Sie provoziert zudem Widersprüchlichkeiten, die wiederum die Grundlage für Wandel und Innovationen bilden. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, ihr „Haus“ mit kantigen Steinen zu bauen, denn Kugeln rollen bekanntlich davon.

¹ Quelle: Interview mit Herrn Matthias Suhr, Stellvertretender Direktor des Bundesamts für Zivilluftfahrt (BAZL), Bern.

Für die Unternehmenspraxis sind die positiven Effekte der Normierung und die dadurch erzielbaren Skalen- und Synergieeffekte augenfällig. Dies führt dazu, dass unternehmensweit die Standardisierung zur dominanten Logik mutiert. Die Folgekosten der Normierung bleiben weitgehend unbeachtet, während der Mehrwert von Vielfalt unterschätzt wird. Viele Organisationen nutzen bei der Personaleinstellung standardisierte Assessment-Verfahren und laufen damit Gefahr, hoch effizient Selbstähnlichkeit zu rekrutieren. Auch die Personalentwicklung und -förderung erfolgt mit Hilfe normierter Beurteilungs- und Laufbahnsysteme. Dies führt zwangsläufig dazu, dass das Kantige und Atypische in Organisationen mehr und mehr ausgesiebt wird. Unter dem Aspekt der gezielten Varietätserhöhung wären Firmen gut beraten, einen Teil der einzustellenden Mitarbeitenden bewusst nicht kompetenzorientiert, auf Basis eines Anforderungsprofils zu rekrutieren, sondern vermehrt attraktive, atypische Lebensbiografien und Exoten einzustellen – d. h., sich also nicht auf die Passgenauigkeit sondern den Varietätsgewinn zu fokussieren. Für die Führung würde dies bedeuten, Mitarbeitende einzustellen, die nicht zur Organisation passen. Das nachfolgende Beispiel zeigt, dass ein atypisches Profil selbst bei Führungskräften einen Mehrwert stiften kann:

Am Ende eines professionellen Selektionsprozesses für den Logistikleiter in einem großen Industriekonzern standen noch zwei Kandidaten zur Auswahl. Darunter Herr M. mit einem normabweichenden Lebenslauf. Er hatte Geschichte des Mittelalters und Philosophie studiert und keinerlei fachlichen Bezug zur Logistik. Trotz fehlender Fachkenntnisse hat er es dank seiner überzeugenden Persönlichkeit geschafft, in die letzte Auswahl zu kommen. Nach langer Diskussion hat die Geschäftsleitung den mutigen Entscheid getroffen, Herrn M. zum Leiter Logistik zu berufen. Als Fachfremder war er gezwungen, über Fragen und nicht durch Antworten zu führen. In relativ kurzer Zeit initialisierte er wertvolle Impulse, die zu vielen konzeptionellen Änderungen in den Logistikprozessen führten. Das fehlende Expertentum erhöhte hier die Varietät. Der fachfremde Blick und seine hohe Sozialkompetenz ließen innerhalb kurzer Zeit neue Lösungen entstehen. Herr M. verfügt heute bei seinen Führungskräften und Mitarbeitenden über eine entsprechend hohe Wertschätzung.

2.4.2 Übereffizienz abbauen

Die Menschen haben so viel mehr zu geben, als nur Regeln zu befolgen.
Martin Werlen, Kloster Einsiedeln

Das Primat der Effizienz dominiert nicht nur die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse in Organisationen, sondern immer mehr auch die Form der Führung. Wir geben Ziele, Budgets und Standards vor und messen Arbeits-, Fehl- und unproduktive Zeiten. Wir motivieren mit Hilfe von Prämien und stellen die Produktivität über Stellenbeschreibungen, Handbücher, Prozessdokumentationen sicher. Mitarbeitende teilen wir in Mehr- und Minderleister ein. Dies alles geschieht unter dem Stichwort „Performance Measurement“ oder „Performance Management“. Dank ausgeklügelter Rankingsoftware wissen zum Beispiel

die Kellner der 17 Betriebe umfassenden Restaurantkette „Not Your Average Joe’s“ mit Hauptsitz in Massachusetts stets wie sie im Vergleich zu ihren Kollegen(innen) dastehen. Die Software misst den Umsatz pro Gast und die Gästezufriedenheit, die sich nach Höhe der Trinkgelder berechnet. Besonders gut bewerteten Kellnern werden mehr Tische zugewiesen und sie dürfen die bevorzugten Arbeitszeiten aussuchen. Stephen Solverstein, CEO und Gründer sagt zu dem Ansatz: „Wenn die Schwachen uns verlassen, ist das nur gut für unser Unternehmen.“ Finanziell scheinen sich die Neuerungen zu rechnen. Die durchschnittlichen Rechnungen haben um 2–3 % zugelegt, d. h. von 17 auf \$17,50 pro Gast. Bei 60.000 Rechnungen pro Woche resultiert daraus ein Mehrumsatz in Höhe von \$1,5 Mio. und ein zusätzlicher Profit von \$0,6 Mio. pro Jahr (Netessine und Yakubovich 2012).

In Banken und Versicherungen werden Kundenberater(innen) über Tagesziele gesteuert. Diese definieren, welche Dienstleistungen mit welcher Priorität zu verkaufen und wie viele Kundenkontakte durchzuführen sind. In regelmäßigen Telefonkonferenzen mit dem Vorgesetzten, müssen die Berater ihre Aktivitäten kommentieren und begründen. Das Sales Engineering wird hier also mit hoher Systematik betrieben. Die Verkaufsprozesse werden analysiert und optimiert. Detaillierte Telefonskripte, umfassende Checklisten und Argumentationskataloge bilden die Basis für professionelle Kundengespräche.

Zwar sehen Führungskräfte die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahmen oft nicht ein. Viele resignieren und spielen einfach mit. Symptomatisch dazu die Aussage eines Managers in einem bedeutenden deutschen Finanzdienstleistungskonzern: „In Deckung bleiben, stillhalten und mitspielen – wir alle betreiben munter Rollenspiele und setzen uns gegenseitig intellektuell schachmatt.“

Aus den Beispielen wird deutlich, wie Übereffizienz die Binnenvarietät zerstören kann. Mit den Vorgaben wird einerseits eine Fokussierung provoziert, andererseits aber verliert das System an Handlungsmöglichkeiten und interessante Opportunitäten gehen verloren. Durch die gezielte Reduktion von Übereffizienz lässt sich also Varietät erhöhen. So wird beispielsweise mit dem Abbau der Regelungsdichte der autonom nutzbare Raum der Mitarbeitenden vergrößert und der Grad an Selbstorganisation erhöht. Oder durch den bewussten Verzicht auf Skalen- und Synergieeffekte, z. B. durch eine gezielte „Zellteilung“, können strukturell kleinere Einheiten entstehen. Aufgrund der vorhandenen persönlichen Beziehungen sind diese direkt und ohne Bürokratie führbar. Mitarbeitende gehen nicht in der Anonymität unter und übernehmen tendenziell mehr Verantwortung. Auch die bewusste Inkaufnahme von Redundanzen trägt zu einer höheren Belastbarkeit des Systems bei. Autonomie, Selbstorganisation, Verantwortungsübernahme und Redundanzen bilden somit wertvolle Verstärker organisationaler Varietät.

Unter dieser Optik ist es sinnvoll, wenn in regelmäßigen Abständen eine organisationale Entrümpelung stattfindet. Gemäß dem Bericht in der Süddeutschen Zeitung im Handelsblatt hat der CEO von Bosch, Herr Volkmar Denner, mehr als die Hälfte der rund 700 Zentralanweisungen ersatzlos gestrichen (Hägler 2015). Vielleicht wäre es grundsätzlich sinnvoll, wenn Organisationen dem Prinzip folgen würden: Eine neue Regel kann nur in Kraft gesetzt werden, wenn eine bestehende eliminiert wird.

2.4.3 Potenzialentfaltung fördern

Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen.
Johann Gottfried Frey

Zutrauen und Loslassen sind mächtige Treiber der Potenzialentfaltung. Dazu das nachfolgende Beispiel. „Hallo Dani, es freut uns, dass es dir gut geht. Bei uns läuft alles rund. Wir haben schöne Aufträge erhalten. Weiterhin gute Reise, Gruß Beat.“ Inhalt einer SMS, die der Inhaber einer mittelgroßen Gärtnerei auf dem Jakobsweg von seinem Betriebsleiter erhalten hat. Diese Nachricht war für ihn das Schlüsselerlebnis seiner sechswöchigen Auszeit. Schon lange spürte der Unternehmer, dass er an seiner Gesundheit Raubbau betreibt und seine Omnipräsenz dazu führte, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten nur begrenzt einbringen konnten. In den Weihnachtsferien trifft er den Entschluss, Ende Mai eine Auszeit von sechs Wochen zu nehmen. Gleich im Januar informiert er seinen Stellvertreter und die Mitarbeitenden. Das Telefon ausgeschaltet und die Mails unterdrückt, startet er seine Pilgerreise am Pfingst-Dienstag in Münstair, einer kleinen Ortschaft im Kanton Graubünden, nahe der Grenze zu Südtirol mit vier Bergpässen zwischen sich und seinem Ziel Genf. Täglich legt er zwischen 10 und 30 km zurück. In den ersten zwei Wochen war er stark mit sich selbst beschäftigt. Danach stellte er sich die Frage, ob er überhaupt zurück in sein Geschäft wollte? Er kam zwar zu dem Schluss, zurück zu wollen, gleichzeitig nahm er sich jedoch vor, in Zukunft weniger präsent zu sein. Nach ca. drei Wochen, in der Nähe von Thun, hat er als einzige Kontaktnahme mit der Firma die folgende SMS an seinen Stellvertreter gesendet. „Hallo Beat, mir geht es gut – wie geht es euch? Bin überzeugt es geht euch gut. Herzliche Grüße Dani.“ Nach Erhalt der eingangs erwähnten Antwort hatte er eine echte Krise zu bewältigen. „Was will er mir sagen, braucht es mich nicht mehr? Ich konnte die Landschaft nicht mehr genießen und ich rang mit meinem Ego. Ich habe gespürt, dass ich ein Mensch bin, der Schwierigkeiten hat, loszulassen! Erst nach zwei Stunden sagte ich mir STOPP – du bist verrückt. Erkenne endlich den Wert dieser Rückmeldung. Von zehn Unternehmern schafft es wohl nur einer, so wie ich, sechs Wochen weg zu sein.“ Das Zurückkommen war für ihn genau so schwierig wie das Gehen. Obwohl sich alle Mitarbeitenden über seine Rückkehr gefreut haben, hatte der Unternehmer Schwierigkeiten, seinen Platz wieder zu finden. Das Loslassen des Chefs hat Potenziale frei gesetzt. In seiner Abwesenheit haben Mitarbeitende neue Aufgaben und Kompetenzen übernommen, die diese nicht einfach wieder abgeben wollten. Den Mehrwert seines Experiments fasst er wie folgt zusammen: „Ich habe Antworten gefunden und erlebt, welche ungenutzten Potenziale in meiner Firma schlummern. Das Loslassen hat mich entlastet und andere beflügelt.“

Das Erlebnis zeigt eindrücklich, dass die höchste Stufe von Leadership darin besteht, sich obsolet und nicht unersetzlich zu machen. Potenzialentfaltung gelingt, wenn Führung ihre Energie nicht auf den Ausbau und die Perfektionierung der Instrumente fokussiert, sondern von anderen Prämissen ausgeht und den Mut hat, Organisation und Führung neu zu denken. Die radikale Forderung lautet: Zutrauen statt Bevormunden und Loslassen statt Disziplinieren.

Führen in ungewissen Zeiten

Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele

Geramanis, O.; Hermann, K. (Hrsg.)

2016, XVII, 402 S. 39 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11226-4