

Fachbeitrag

Unsicherheit und Komplexität – Es braucht eine neue Rolle für das Management

Dr. Michael Weber

Führung von Organisationen kann auch bei Unsicherheit und Komplexität funktionieren. Allerdings braucht es ein neues Führungsverständnis.

Klassische Führung funktioniert nicht mehr

Die Wirtschaftswelt von heute ist geprägt von Organisationen, die ihre Aufgaben in einem Umfeld erfüllen müssen, das sich grundlegend verändert hat. Die Zukunft ist unsicher. Prognosen sind kaum mehr möglich. Den Einflussmöglichkeiten des Managements sind aufgrund der hohen inneren und äusseren Komplexität von Organisationen immer engere Grenzen gesetzt (Weber 2017).

Die im 20. Jahrhundert entwickelten Konzepte und Instrumente zur Führung von Organisationen erweisen sich immer öfter als dysfunktional, weil sie ausgehend von einem deterministischen mentalen Modell entwickelt worden sind und nicht für die hohe Komplexität der Wirtschaftswelt von heute.

Angesichts dieser Ausgangslage stellt sich die Frage, wie Organisationen noch geführt werden können, wenn die Analyse-, Prognose- und Steuerungsfähigkeit aufgrund der bestehenden Komplexität nicht mehr gegeben sind (vgl. z.B. Malik 1996), und sich die bisher eingesetzten Instrumente oft als dysfunktional erweisen.

Die folgenden Ausführungen geben Anhaltspunkte, in welche Richtung sich die «neue» Führung und das Management von Organisationen entwickeln müssen, um die bestehenden Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräfte müssen dabei in eine neue Rolle hineinwachsen.

Metasteuerung statt «Micro-Management»

Wenn Organisationen in einem komplexen Umfeld erfolgreich gestaltet, gelenkt und entwickelt werden sollen (= Management; vgl. z.B. Ulrich/Krieg 1972), dann braucht es eine neue Art des Umgangs mit dem System.

Für Führungspersonen geht es nicht mehr darum, die Organisation im Detail zu steuern. Die Zeit des «Micro-Managements» ist vorbei. Vielmehr gilt es, das System so zu gestalten, dass es «nicht aus den Schuhen kippt», wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten (Robustheit, Resilienz). Das heisst, es ist ein Rahmen zu kreieren, der die Organisation möglichst robust macht für Unvorhergesehenes.

Dabei ist Effizienz nicht mehr das dominante Kriterium, sondern funktionierende Lösungen, die auch Redundanz beinhalten dürfen (vgl. auch Kaduk et al 2020, Wüthrich 2020, Wüthrich 2021).

Die Führung der Organisation gestaltet primär den Rahmen (= Meta-Steuerung). Bewusste Entscheide zu Zwecken, Werten, Grundsätzen, Strukturen und Zielen stehen dabei im Vordergrund. Sie wirken für die gesamte Organisation wie Leitsterne im stürmischen Meer. Das Management wird entlastet und die Mitarbeitenden gewinnen Klarheit für die Erfüllung ihrer Aufgaben, weil der Rahmen bzw. die Leitsterne für ihre Entscheide sichtbar sind.

Dezentrale Intelligenz mobilisieren

Die hohe Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds und die Tatsache, dass wir Menschen die Welt ausschliesslich subjektiv wahrnehmen können, führt zum Verlust der Allwissenheit und Allmacht des Managements, wie es früher verstanden wurde (Bentele/Weber 2015).

Die Macht verlagert sich weg von der übergeordneten Hierarchie des Managements ins Netzwerk. Führung kann folglich immer weniger von oben nach unten erfolgen, sondern bedingt den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen aus dem Organisationsnetzwerk. Der Einbezug der dezentralen Intelligenz (vgl. Wüthrich 2020, Wüthrich 2021) durch verstärkte Arbeit in Teams und die Abgabe von Aufgaben an Mitarbeitende gewinnt damit stark an Bedeutung. Die COVID-19-Pandemie-Erfahrung hat gezeigt, dass diese Faktoren angesichts von mehr Homeoffice und mehr Remote-Führung noch wichtiger werden.

Menschenbild

Führungskräfte gehen bei ihrer Tätigkeit von einem Set teilweise unbewusster Annahmen aus, wie Menschen sind und wie sie sich verhalten. Dieses Menschenbild ist geprägt von der Sozialisation der Führungskräfte, von ihrer Ausbildung und von bisherigen Lebenserfahrungen.

Vermehrter Einbezug von Mitarbeitenden, Arbeit im Team und Abgabe von Aufgaben etc. sind nur dann möglich, wenn den Mitarbeitenden auch Vertrauen geschenkt wird. Das bedingt, dass den Menschen in der Organisation auch etwas zugetraut wird. Beides ist verbunden mit einem «positiven» Menschenbild: Menschen wollen gute Beiträge zu etwas Grosse, Sinnvollen leisten (vgl. auch Brandes et al 2014; in Anlehnung an McGregor).

Ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen faul sind und nur arbeiten, wenn man sie starken Anreizen aussetzt (vgl. auch Brandes et al 2014; in Anlehnung an McGregor), funktioniert vermutlich in einem unternehmerischen Umfeld mit hoher Komplexität kaum. Die dezentrale Intelligenz der Mitarbeitenden lässt sich damit nur ungenügend mobilisieren.

Iteratives Vorgehen statt grosse Würfe

Bei der Führung von Organisationen geht es um das Treffen von Entscheidungen. Die Organisation muss gestaltet, gelenkt und weiterentwickelt werden. Entscheide müssen auch unter Unsicherheit und unvollkommener Information getroffen werden.

In der Vergangenheit wurden – etwas plakativ formuliert – Entscheidungsprozesse meist so strukturiert, dass zuerst möglichst vollständig analysiert und geplant wurde. Dann wurden die notwendigen Entscheide getroffen und anschliessend entsprechende Massnahmen umgesetzt. Das heisst, Entscheidungsträger bewegten sich zuerst lange auf der Ebene der Gedanken und wechselten dann auf die Ebene der Aktion (Malik 1996).

Unter Unsicherheit und unvollkommener Information ist dieses traditionelle Modell des Entscheidungsprozesses immer weniger angemessen. Das System, für das Entscheide gefällt werden, ist – wie bereits oben erwähnt – nicht mehr gedanklich zu durchdringen und zu prognostizieren. Ausserdem kann die Wahrnehmung der Realität durch die subjektive Perspektive der Beobachtung verzerrt sein.

Deshalb braucht es für das Treffen und Umsetzen von Entscheidungen eine neue Denkweise, die das Erkunden der Realität (→ «Wie reagiert das System?») und das Lernen daraus in den Vordergrund rückt. Das Arbeiten mit (kleineren, überschaubaren) Experimenten und das Lernen aus den System-Feedbacks werden zur Methodik der Entscheidungsfindung (vgl. auch Malik 1996, Kaduk et al 2020, Wüthrich 2020). Oder anders gesagt: Während des Prozesses der Entscheidung und Umsetzung erfolgt vor allem in der ersten Phase ein kurz getakteter Wechsel zwischen der Ebene des Denkens und der Ebene der Aktion: Analyse, planen, testen (experimentieren), auswerten, anpassen, testen, skalieren etc.

Der folgende englische Spruch bringt das Vorgehen prägnant auf den Punkt: «Try many, fail early, learn cheap! »

Handlungsfelder

Die oben beschriebenen Ansatzpunkte zur Führung von Organisationen mit hoher innerer und äusserer Komplexität führen zu den folgenden Handlungsfeldern für das Management:

- **Normative Grundlagen**

Intensive Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen der Organisation wie Zweck, Prinzipien, Spielregeln, Zielsetzungen, Werte, Nutzenstiftung für Bezugsgruppen etc.

- **Strategische Ausrichtung**

Intensive Auseinandersetzung mit dem Aufbau und der Nutzung von Erfolgspotenzialen der Organisation. Dabei geht es insbesondere auch darum, die Organisation auf die Unsicherheit auszurichten, mit der sie konfrontiert ist. Effizienz kann nicht mehr das einzige Kriterium für die Strategiewahl sein. Flexibilität und Redundanz gewinnen an Bedeutung. Ziel muss es sein, möglichst viele strategische Optionen möglichst lange offenzuhalten.

Gleichzeitig ist es wichtig, sich intensiv mit den vorhandenen Risiken auseinanderzusetzen (vgl. zum Beispiel Malik 2014: Reversibilität von Entscheidungen; unvermeidliche Risiken; Risiken, die man sich leisten kann; Risiken, die man sich nicht leisten kann; Risiken, die man sich leisten muss). Falls möglich, sind Risiken zu verteilen: «Nicht alle Eier in einen Korb legen!»

Bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung sind auch den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten besondere Beachtung zu schenken: Wie können diese auch ausserhalb des Bisherigen genutzt werden (Insight-out-Perspektive)?

Insgesamt ist die strategische Ausrichtung so zu wählen, dass die bereits vorhandenen Erfolgspotenziale möglichst lange erhalten und gepflegt werden können. Gleichzeitig sind neue Erfolgspotenziale zu suchen und zu ermöglichen. Sie sind die Basis für den zukünftigen Erfolg. Taleb nennt diese doppelte Denkweise auch «Hantel-Strategien» (Taleb 2013, vgl. auch Gälweiler 1990 oder Pümpin 1992).

- **Strukturen**

Intensive Auseinandersetzung mit den Strukturen der Organisation (Aufbau und Abläufe). Die Strukturen sind so zu gestalten, dass sie auf die zu bewältigende Komplexität abgestimmt

sind. Der Einsatz des «Viable System Models» von Stafford Beer kann dazu wertvolle Beiträge leisten (Beer 2008, Schwaninger 2006, Pfiffner 2020).

- **(Selbst-)Führung**

Intensive Auseinandersetzung mit Führungsfragen. Wie bereits oben betont, ist es wichtig, die dezentrale Intelligenz im Netzwerk der Organisation zu nutzen. Das kann gelingen, wenn sich Führung weiterentwickelt weg von der Betonung von Hierarchie in Richtung der gemeinsamen Bewältigung von Herausforderungen und Aufgaben. Dabei wird auch die bisherige Stellung von Führungskräften hinterfragt. Sie müssen sich künftig anders einbringen. Ihre Rolle verändert sich hin zur Gestaltung von sinnvollen Aufgaben und Rahmenbedingungen sowie zu einer verstärkten Unterstützungsfunktion. Führungskräfte werden dabei auch in Bezug auf sich selbst viel stärker gefordert. Themen wie «Personal Mastery» (Senge 1990), Vertrauen, Anerkennung, Teamarbeit etc. gewinnen stark an Bedeutung. Führungskräften muss es noch stärker gelingen, ihre Mitarbeitenden einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren (Hüther 2015: «Supportive Leadership»). Die Gestaltung der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft rückt dabei ins Zentrum.

- **Erfolgsfaktoren der Branche**

Intensive Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren, die für den konkreten Kontext der Tätigkeit der Organisation relevant sind. Jede Branche hat ihre Eigenheiten und ihre Faustregeln. Diese gilt es à-fonds zu kennen. Auch bei hoher Dynamik können diese wichtig bleiben für die erfolgreiche Führung der Organisation.

Hilfsmittel

Für die Umsetzung der oben beschriebenen Ansatzpunkte und Handlungsfelder gibt es verschiedene Hilfsmittel, die Führungskräfte einsetzen können:

- **Management-Modelle**

Management-Modelle sind «Geistige Landkarten», die Führungskräften für ihre Führungsaufgabe Orientierung geben. Der Einsatz solcher Modelle erlaubt, wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit der Führung von Organisationen einzuordnen, das Denken und Handeln zu strukturieren sowie sich mit anderen in einer «gemeinsamen Sprache» über Führungsfragen auszutauschen. In Management-Teams ist dies von besonderer Bedeutung. Für die Erarbeitung gemeinsam geteilter Sichtweisen sind solche Modelle sehr hilfreich.

- **Problemlösungsmethodiken**

Anwendung von Problemlösungsmethodiken, die erlauben, komplexe Problemstellungen zu erkennen und anzugehen. Beispiele: Vernetztes Denken, Denken in Varianten/Szenarien, System Dynamics, Simulationen, Sensitivitätsanalysen, «Management-Flugsimulatoren». Diese Methoden helfen, ganzheitliche «Bilder» und Massnahmen zu entwerfen und getroffene Annahmen transparent darzustellen. Damit ermöglichen sie auch konstruktive Diskussionen von Personen mit unterschiedlichen Perspektiven (z.B. auch «shared visioning», Senge 1990). Das heisst nicht, dass klassische Methoden zur Problemlösung nicht mehr angewendet werden können, weil sie auf einem deterministischen Weltbild beruhen. Sie können nach wie vor eingesetzt werden, liefern jedoch nicht (mehr) die einzige, beste Lösung, sondern sie dienen vielmehr als Instrumente zur Strukturierung des Dialogs im Team und als Werkzeuge, die helfen, Informationen aufzuarbeiten und darzustellen (→ richtige Fragen stellen, Informationen strukturieren).

Für Organisationen mit hoher innerer und äusserer Komplexität nehmen die Prozesse der Strategiefindung einen sehr hohen Stellenwert ein, weil diese für die Klärung der mittel- bis längerfristigen Ausrichtung der Organisation zentral sind (vgl. auch Weber 2013). Sie leisten damit einen zentralen Beitrag zur Rahmengestaltung und zur Transparenz der angestrebten Entwicklung (Leitsterne etc.). Wichtig ist auch die ständige Abstimmung von Strategie, Strukturen und Organisationskultur (inkl. Verhalten, Führung). Falls diese drei Komponenten nicht aufeinander abgestimmt sind, ist die Wahrscheinlichkeit dysfunktionaler Entwicklungen hoch (vgl. auch Schwaninger 2006).

- **Aktive Rollengestaltung**

Vorgesetzte und Mitarbeitende nehmen in Organisationen eine Vielzahl von unterschiedlichen Rollen ein. In der Regel hat jede Person unterschiedliche Aufgabenbereiche. Je nach Bereich kann die wahrzunehmende Rolle unterschiedlich sein und muss nicht zwingend mit der hierarchischen Einordnung übereinstimmen. Deshalb ist es wichtig, sich in der Organisation aktiv mit den vorhandenen Rollen auseinanderzusetzen und diese klar zu definieren. Daraus resultiert bei den involvierten Personen ein Rollenbewusstsein. Mögliche Rollenwechsel und -erweiterungen können gemeinsam reflektiert werden.

- **Austauschgefässe schaffen**

Damit der Austausch in Teams, die gemeinsame Arbeit und das gemeinsame Lernen tatsächlich stattfinden kann, braucht es geeignete Austauschgefässe. Dasselbe gilt auch für die Vernetzung der Organisation nach aussen (Kunden und Anspruchsgruppen).

Bei der Gestaltung dieser Kommunikationsgefässe ist darauf zu achten, dass sie sehr bewusst ausgestaltet werden und dass ihre Aufgaben und Funktionen klar definiert sind. Ansonsten besteht die Gefahr abweichender Erwartungen mit hohem Frustrationspotenzial (z.B. Information versus mitentscheiden).

Fazit

Die obenstehenden Ausführungen zeigen, dass die Führung von Organisationen auch in einem Kontext von Komplexität und Unsicherheit möglich ist. Wichtig ist jedoch zu sehen, dass sich die Rolle des Managements verändert. Es geht nicht mehr darum, die beste Fachperson zu sein und die Organisation im Sinne einer hierarchischen, detaillierten «Befehlstaktik» zu führen. Vielmehr gilt es, passende Rahmen zu schaffen für die erfolgreiche Entwicklung der Organisation und für den Einbezug der Mitarbeitenden.

Literatur

Beer S. (2008): *Diagnosing the system for organizations*. Malik Edition.

Bentele M., Weber M. (2015): *Macht und Komplexität - Führung verändert sich*. DSGTA-Info eins15, S. 28-31.

Brandes U., Gemmer P., Koschek H., Schültken L. (2014): *Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Campus.

Gälweiler A. (1990): *Strategische Unternehmensführung*. Campus.

Hüther Gerald (2015): *Etwas mehr Hirn, bitte - Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten*. V&R.

Kaduk S., Osmetz D, Wüthrich H.A., Hammer D. (2020): *Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen*. Murmann.

- Malik F. (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. 5. Auflage. Haupt.
- Malik F. (2014): *Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus.
- Pfiffner M. (2020): *Die dritte Dimension des Organisierens – Steuerung und Kommunikation*. Springer.
- Pümpin C. (1992): *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Haupt.
- Schwaninger M. (2006): *Intelligent Organizations – Powerful Models for Systemic Management*. Springer.
- Senge P.M. (1990): *Die fünfte Disziplin*. Klett-Cotta.
- Taleb N.N. (2013): *Anti-Fragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*. Knaus.
- Ulrich H., Krieg W. (1972): *Das St. Galler Management-Modell*. Management Zentrum St. Gallen.
- Weber M. (2013): *Strategiefindung in unsicheren Zeiten - sich auf Turbulenzen vorbereiten und mit Neuem experimentieren*. Fachbeitrag.
- Weber M. (2017): *Die Welt im Umbruch – Folgerungen für das Management von Organisationen*. DSGTA-Info eins17, S. 17-21.
- Wüthrich H.A. (2020): *Capriccio – Ein Plädoyer für die ver-rückte und experimentelle Führung*. Vahlen-Versus.
- Wüthrich H.A. (2021): *Mutig «unproduktiv» sein – Ein Plädoyer für die produktive unproduktive Führungszeit*. zfo 02/21, S. 70-73.