



Management

- ▶ Themen
- ▶ Tipps
- ▶ Literatur
- ▶ A bis Z Index

Veranstaltungen

- ▶ Seminare
- ▶ Messen und Kongresse

Stellenangebote

- ▶ Stellenbörse für Manager

Dialog

- ▶ Kontakt
- ▶ Thema vorschlagen

4managers

- ▶ Über 4managers
- ▶ Kooperationen
- ▶ Informationsquellen
- ▶ Presse
- ▶ Mediadaten
- ▶ Impressum

Komplexität - Zeitgemäßes Management in einer komplexen Welt

Warum wir keine Helden mehr brauchen

Jedes Top-Unternehmen hat einen Charismatiker an seiner Spitze, oder? Und wenn ein Unternehmen weitreichende Konsequenzen aus Fehlentscheidungen tragen muss, dann stürzt eine Heldenfigur, richtig? Ja, so wird uns die Management-Welt gerne präsentiert: Der eine heldenhafte Lenker der Geschicke...

Seit unserer Kindheit begleiten uns Helden – aus Märchen, Comics, Filmen..., später aus dem Showbusiness, der Wirtschaft und der Politik. Egal ob fiktive Vorbilder wie Peter Pan, Superman oder realistische Personen wie Martin Luther King oder die Spieler der Fußballnationalmannschaft, eines haben alle Helden gemein: Sie sind mehr als erfolgreich, kontrollieren die Situation und bekommen Anerkennung für ihr Tun. Ein Held wird oft als einsamer Wolf gezeichnet. Gestartet aus einer Außenseiterposition, agiert er hart, aber herzlich. Er wird gefürchtet, bewundert, gefeiert und geliebt. Er kämpft für das Gute und gewinnt (fast) immer. Er kontrolliert die Situation, die Krise, das Chaos. Dies Ziel verfolgen auch die meisten Führungskräfte: Sie wollen die volle Kontrolle, am liebsten über jedes Detail.

Irgendwas ist immer – Komplexität braucht keine Helden

Kontrolle aber ist eine Illusion in unserer immer komplexer werdenden Welt. Diese Illusion ist oft hilfreich, denn sie motiviert uns zum Handeln und gibt uns das Gefühl von Sicherheit. Gleichzeitig führt die Kontrollillusion in komplexen Systemen zu erheblichen Fehlentscheidungen.

Der Held, der ganz alleine die richtigen Entscheidungen zu treffen vermag, taugt nur noch für die Kinoleinwand oder die Geschichtsbücher: Henry Ford, der sein Unternehmen zielgerichtet beeinflussen wollte, um das Verhalten aller Beteiligten zu bestimmen (inklusive der Toilettengänge der Arbeiter am Fließband), ist ein gutes Beispiel für solch ein steuerndes Management.

Heute geht es aber längst nicht mehr um die lineare Produktion von identischen Produkten, sondern um enorme Wechselwirkungen. Organisationen arbeiten verteilt und virtuell, sie sind stark vernetzt (intern wie auch nach außen) und damit hochdynamisch. Diese Organisationen lassen sich nicht steuern und durch Manager kontrollieren. Sie sind selbstorganisiert und „funktionieren“ nach einfachen, klaren Regeln. Ähnlich den dezentralen Systemen von Ameisen, Bienen oder Fischschwärmen, die komplexe Aufgaben lösen ohne dabei eine zentrale Steuerungsinstanz zu haben.

Bei Fischschwärmen beruht die Organisation auf drei einfachen Regeln.

- Erstens: Halte den Abstand zu den anderen Fischen.
- Zweitens: Halte die Geschwindigkeit der Nachbarn.
- Drittens: Vermeide Kollisionen. Hielten sich die Fische nicht an diese Regeln käme es zu Chaos.

Feedback statt Steuerung

Flapsig formuliert könnte man sagen: „Eine Organisation funktioniert halt wie sie funktioniert – selbstorganisiert eben.“ Gibt es kein Feedback, das die Richtung beeinflusst, bedeutet das für die Organisation: „Alles ok, weiter so!“ Es hat dieselbe Wirkung wie explizites positives Feedback. Lediglich negative Rückkopplungen können einen „falschen“ Kurs korrigieren.

Warum wir das nicht gerne machen?

Ganz einfach, es bedeutet Entscheidungen zu revidieren, Verhalten zu verändern und womöglich Umzudenken. Für die einzelnen Personen ist das unbequem und kostet Energie. Auf der Systemebene ist es die einzige Möglichkeit, regelnd in das System einzugreifen.

Ein simples Beispiel: Pünktlichkeit bei Meetings. Kommt einer zu spät und das bleibt ohne Konsequenzen, entsteht die unausgesprochene Regel: „Zu spät kommen ist okay, alle können machen, was sie wollen.“

Für Führung und Management gibt es in komplexen Kontexten keine Best Practice mehr, keinen 12-Punkte-Plan oder ähnliches. Es geht vielmehr darum, das System zu verstehen, seine Muster zu erkennen und zu bewerten. Je nach Bewertung gilt es über Feedback einzugreifen – wohl wissend, dass jeder Manager auch Teil des Systems ist. Es geht darum, in dem jeweiligen System zu wirken, nicht auf das System. So entsteht der kollektive Organisationsheld.

Inhalt

- Irgendwas ist immer – Komplexität braucht keine Helden
- Feedback statt Steuerung
- Autorin

Tagcloud¹

Kunden Wissensmanagement
 Intuition Lernen Instrument
Zukunft Change-Management
 Führung Management Vertrieb
 Kommunikation Verhalten
 Veränderung Erfolg Strategie
 Wettbewerb Innovation
 Methode Erfahrungswissen
 Marketing Mitarbeiter Akzeptanz
 Prozess Internet
 [Alle Tags anzeigen]



Stephanie Borgert fürchtet sich nicht vor Unerwartetem, Unbeständigkeit und Intransparenz. Die hohe Vernetzung und Dynamik unserer komplexen Welt treibt sie an, Ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche zu nutzen und als Autorin, Coach und Vortragsrednerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.

Stephanie Borgert
 In Führung gehen: Erfolgsfaktor Komplexität
 Lange Kuhle 43
 D-48163 Münster

Phone +49 (0)2501 924 396
 Fax +49 (0)2501 924 397

Borgert@denk-system.com
www.denk-system.com