

Unternehmens(Selbst)Steuerung

Ohnmacht der Mächtigen

Die zunehmende Komplexität unserer Welt lässt immer mehr Manager die Grenzen des eigenen Einflusses erkennen. Immer häufiger hören wir die Frage: Was kann ich als CEO oder als anderes Mitglied des Managements denn wirklich steuern? Und was passiert letztlich „wie von selbst“? Axel Exner und Michael Patak von der Beratergruppe Neuwaldegg haben ein Modell entwickelt, das beschreibt wie Unternehmen „funktionieren“.



Dipl. Ing. Alexander Exner ist Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Tätigkeitsschwerpunkte sind Unternehmensführung, strategische Unternehmensplanung, Personal, Organisation, systemische Organisationsberatung, Begleitung komplexer Veränderungsprozesse und Beraterweiterbildung.



Mag. Michael Patak ist Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg. Tätigkeitsschwerpunkte sind: Begleitung von Veränderungsprozessen, Beratung von Profit- und von Non-Profit-Organisationen, Führungskräftetraining, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmoderation, Coaching, Gestaltung von Großveranstaltungen

Mehr als 25 Jahre Erfahrung haben uns dazu gebracht, Organisationen wie lebendige Organismen, die sich selbst steuern, zu betrachten. Als lebender Organismus ist ein Unternehmen nicht dazu da, Menschen zu dienen (weder Kunden, noch Mitarbeitern, noch Aktionären etc.), sondern es hat nur ein einziges Ziel: Zu leben. Die Auseinandersetzung mit Praktikern zeigt, dass dieses Modell einleuchtend, verständlich und auch hilfreich ist, und doch häufig auf „Ablehnung“ stößt – eine Art emotionale Abwehr. Das Modell untergräbt das Selbstverständnis der „Macher“ und verunsichert, auch wenn viele spüren, dass es der Wirklichkeit, die sie täglich erleben, weit näher kommt als das gängige Bild des Tankers, den sie durch die stürmische See lenken. Wir möchten im folgenden unser Modell kurz erläutern um danach auf die Konsequenzen für Manager einzugehen.

Das Modell der Selbst-Steuerung/des lebendigen Unternehmens: Unternehmen sind, wie andere soziale Systeme auch, nicht steuerbar, sie steuern sich selbst. Manager können nur beobachten, wie sich die Organisation verhält und versuchen mittels Irritationen das Selbststeuerungspotenzial des Unternehmens zu stärken. Ob diese Irritationen wahrgenommen werden und etwas verändern, entscheidet das System. Wir sprechen daher auch nicht von Unternehmenssteuerung, sondern von Unternehmens(Selbst)Steuerung (nachfolgend kurz USS).

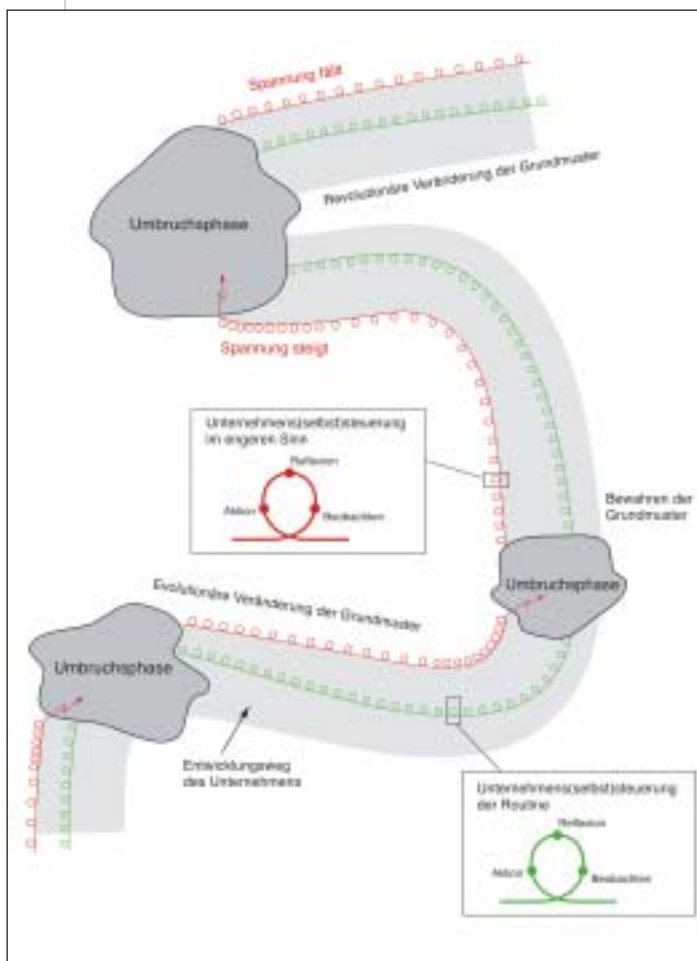
Zur Abbildung: Jedes Unternehmen hat im Zuge seiner Existenz seine jetzige Natur ausgebildet. Es ist gekennzeichnet durch gewisse – explizite und implizite – Zukunftsvorstellungen, den Sinn, den es sich gibt, seine inneren Strukturen und Handlungsmuster, Beziehungen zu relevanten Umwelten – kurz: durch ein spezifisches Set an Entscheidungsprämissen. Gemäß dieser Natur durchläuft das Unternehmen seinen Entwicklungsweg (hellgrau), in dessen Verlauf die USS der „Routine“ (grün) erfolgt, indem permanent beobachtet, reflektiert und entschieden wird. Sozusagen im Hintergrund wirkt die USS im engeren Sinn (rot), die permanent mitlaufen lässt, ob die derzeit gültigen Entscheidungsprämissen noch funktional sind. Aufgrund der Umweltbedingungen und der aktuellen Entscheidungsprämissen ergibt sich ein Bild der zu erwartenden („naturwüchsigen“) weiteren Entwicklung – eine Prognose dessen, wie der Lauf der Dinge sein dürfte, wenn das Unternehmen weiterhin mit Entscheidungen reagiert, die aufgrund seiner jetzigen Natur zu erwarten sind (im Rahmen der Selbststeuerung der „Routine“). Über lange Phasen im Leben einer Organisation beobachtet die USS und kommt zum Schluss, dass der naturwüchsige Lauf in Richtung erwünschte Zukunft führt und setzt keine Impulse beziehungsweise stört nicht. Es sind nur die Umbruchphasen in denen die USS verstört, mit dem Ziel neue Muster der Steuerung der Routine, neue Entscheidungsprämissen zu implementieren. Das können Impulse sein, die versuchen, das Unternehmen auf den gewünschten Pfad zurückbringen, oder auch solche, die ein neues Zukunftsbild einführen. Mit anderen Worten verfolgt die USS also „bewusste“ Planung im Unterschied zu „Einfach-Wachsen“, wie es jede Pflanze tut.

KONSEQUENZEN FÜR MANAGER

Manager sind für uns nicht Teil des Unternehmens, sondern eng gekoppelte relevante Umwelten. Als solche können sie versuchen, das Selbststeuerungspotenzial des Unternehmens zu fördern. Die Herausforderung liegt in der Balance zwischen Über- und Unterforderung des Systems. Wird das System zu sehr gestört, ist es überfordert, blockiert und kann keine Impulse mehr verarbeiten. Wird es zu wenig gestört, nimmt es zu wenig Außenimpulse auf, verliert die Ankopplung an relevante Umwelten und gefährdet damit seine Lebensfähigkeit.

Wer von der Unmöglichkeit der linearen Steuerbarkeit von Organisationen überzeugt ist, hat

MANAGER SOLLTEN NICHT AN DIE LINEARE
STEUERBARKEIT VON UNTERNEHMEN
GLAUBEN



zwei Möglichkeiten auf diese Erkenntnis zu reagieren:

Entweder zu resignieren: Zitat: „Wozu halten wir uns dann so teure Manager, wenn ihr Einfluss gegen null geht?“ Oder aber diese Erkenntnis zu nutzen. Je klarer und einheitlicher das Bild der entscheidenden Akteure – Manager, Mitarbeiter oder Berater – darüber ist wie die USS funktioniert, desto größer die Chance mit geringem Aufwand wirkungsvolle Impulse an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit zu setzen. Mit anderen Worten: Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie! Denn wenn es gelingt, die Muster oder die Gemeinsamkeiten in diesen Umbruchphasen zu erkennen, die Eigenheiten des Unternehmens besser zu verstehen, können wir wirkungsvoller „eingreifen“ – oder besser: die USS wirkungsvoller unterstützen. Resümee eines Praktikers: „Seitdem ich mich darauf konzentriere zu begreifen, wie meine Firma tickt, gelingt vieles mit weit weniger Aufwand.“

Unsere Schlussfolgerung besteht letztlich in fünf Forderungen an Manager:

- Manager sollten nicht an die lineare Steuerbarkeit von Unternehmen glauben
- Eine zentrale Aufgabe jedes Managers besteht im Beobachten und laufenden Bilden von Hypothesen (ohne gleich zu „machen“)
- Jeder Manager muss sich viel mehr den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens anpassen, als zu versuchen, das Unternehmen an seine Eigenheiten zu „gewöhnen“

- Management bedeutet volles Engagement für das Unternehmen, mit großem Respekt vor der Autonomie des Systems
- Jeder Manager sollte sich selbst im Alltag Klarheit verschaffen, wo er im Operativen tätig ist und wo er USS im engeren Sinn betreibt

Die Autoren sind Berater, Manager und Partner der Beratergruppe Neuwaldegg (www.neuwaldegg.at) Neuwaldegg ist seit mehr als 25 Jahren Pionier und eine der führenden Beratergruppen im systemischen Denken in Europa. Siehe auch zahlreichen Publikationen (Systemische Intervention, Gabler Verlag, 8. Auflage). Die vorliegenden Überlegungen entstanden im Themencenter USS bestehend aus Mag. Hella Exner, Mag.(FH) Cornelia Stolla, DI Axel Exner, Dkfm. Michael Moeller und Mag. Michael Patak