

Zwischenruf zum Schwerpunktthema »Risiken in der Organisation« in der zfo Heft 4/2012

von Olaf Hinz, Hamburg

Als »Praktiker«, der viele Unternehmen und Entscheider in unsicheren Situationen begleitet und dazu die Konzepte aus der Forschung zu Human Factors und hochzuverlässigen Organisationen nutzt, reizt es mich, dem zfo-Schwerpunkt in Heft 4 einen Zwischenruf hinzuzufügen und damit Ihre Einladung zum Leserfeedback anzunehmen...

In den beiden interessanten Aufsätzen von *Blaschke* und *Berthod, Müller-Seitz* und *Sydow* erkenne ich den Wunsch, jenseits von Methoden und Techniken des tradierten Risikomanagements Hinweise für den unternehmerischen Umgang mit Unsicherheit zu finden. Denn wer auf diesen Weg geht und sich seinerseits ins (wissenschaftliche?) Risiko begibt, könnte dort etwas finden. Schade, dass die Autoren vorher Halt gemacht haben.

Unbestritten ist, dass die notwendige Bedingung für einen wirksamen Umgang mit Risiko eine professionelle Struktur in der Entdeckung und Bewertung von Risiken ist. Aber als hinreichende Bedingung muss eine Haltung der Entscheider bzw. eine Organisationskultur hinzutreten, die

- Organisationen als komplex-unberechenbare Systeme, und nicht als kompliziert-beherrschbare Systeme versteht.
- den Human Factor Mensch nicht primär als eine (Fehler-) Ursache, sondern seine Wahrnehmungen als die wertvollste Quelle, um etwas über den Systemzustand zu erfahren, versteht.

Ungewissheit nicht zu akzeptieren und mit aller Kraft gegen sie vorzugehen, das ist wie die Weigerung, schlechtes Wetter hinzunehmen und stattdessen gegen den Sturm zu kämpfen. Der Versuch, eine eigene Realität durchzusetzen – »was geplant ist, muss auch eintreten« –, kann nur enden wie Don Quijotes Kampf gegen Windmühlen.

Management des Ungewissen bedeutet aber nicht, ohne Pläne auszukommen. Im Gegenteil: Erst eine gute Planung versetzt Organisationen in die Lage, Unvorhergesehenes zu managen. Denn dann

- kennen sie erstens den aktuellen Stand,
- haben zweitens ein Ziel festgelegt und
- können drittens auf der Grundlage von erstens und zweitens beurteilen, welche Konsequenzen die überraschend eingetretene Veränderung hat.

Es ist eine Binsenweisheit modernen Prozess- und Projektmanagements: Planung ist notwendig, um eine Veränderung überhaupt zu erkennen, zu beurteilen und nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. Sie bildet die Basis für Entscheidungen unter Unsicherheit.

Aber in Organisationen zu führen heißt doch, das Unentscheidbare zu entscheiden. So lautet die scheinbare Paradoxie, die wir *Heinz von Förster* verdanken. Denn das Entscheidbare ist ja schon entschieden, bereits in Form von Prozessen, »messerscharfen« Schnittstellenpapieren, Anweisungen, Spielregeln und Vereinbarungen geregelt. Daher wendet sich eine Führungskraft, die unter Unsicherheit effektiv sein will, den Fragestellungen zu, die nicht bereits einer Regel unterliegen, sie wendet sich den unentscheidbaren Entscheidungen zu.

Das Auftreten unentscheidbarer Entscheidungen macht deutlich, dass eine Komplexitätsgrenze überschritten wird, ab der Verhalten und Fortgang eines Prozesses nicht mehr genau berechnet und geplant, sondern nur noch prognostiziert und situativ gesteuert werden kann. Es gibt keine Checklisten mehr, an denen man sich festhalten kann. Ein Manager, der mit einer unentscheidbaren Entscheidung konfrontiert ist, kann letztlich nur auf Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen zurückgreifen. Die Führungskraft in einer uneindeutigen Situation muss auf der Basis von

Prognosen und des Abgleichs mit ihrem Erfahrungswissen Entscheidungen treffen. Dabei geht sie immer das Risiko ein, »falsch« zu entscheiden. Denn welche Alternative die wirklich »richtige« ist, kann sie bei einer unentscheidbaren Entscheidung nicht wissen.

Es gilt also, unbedingt Verdacht zu schöpfen, wenn vermeintlich sichere IT-Lösungen oder fehlerlose Verfahrenstechnik präsentiert werden.

Wer in risikoreichen Situationen führen will, hat nur Erfolg, wenn er Unsicherheit aushält und dafür sorgt, dass die Aufmerksamkeit der gesamten Organisation durch ständige Konfrontation mit Grenzerfahrungen hoch bleibt. Simulationen, die mein Verhalten in neuen, unbekanntem Situationen offenlegen sind dazu geeignet. »Staff-Rides« und »Learning-Journeys« halten die Achtsamkeit der Organisation hoch und schulen das Verständnis für praktisches Risikomanagement (»denn da kommt immer noch was nach«) jenseits stochastisch fundierter Spreadsheets.

Aus den Erfahrungen von Organisationen, die hochzuverlässig sein müssen, zeigt sich: Der Weg zu einer Organisation, die mit Unsicherheit beständig besser umgeht, führt nur über ständige Selbsterfahrung:

- durch klare, anerkannte und trainierte Methoden der Abweichungs- und Fehleranalyse, die immer im internen Team und nie allein stattfindet. Das Wesen dieser Analyse ist nicht das Aufspüren der Lücke, der Schuld und der Verantwortung, dafür werden heutzutage die üblichen Kommissionen gebildet. Nein es ist die Konzentration auf (kleine) Fehler, die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen und der Respekt vor fachlichem Wissen und Können.
- durch Belohnung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich und ihr Verhal-

Pläne exekutieren	Unentscheidbares entscheiden
Kompliziertes richtig managen	Komplexes sinnvoll führen
Motivation durch Bedürfnisbefriedigung	Motivation durch Sinn und Zusammenhang
Arbeitszeit	Leistungszeit
durchsetzen (delivering)	steuern (enabling)
Teams entwickeln	Gruppendynamik nutzen
Stellenbeschreibung erfüllen	ausgehandelte Rolle ausfüllen
von Best Practice lernen	unterschiedliche Szenarien entwickeln
Seminare, Termine, Coaching	kollegiale Beratung und Supervision

ten beständig reflektieren (Simulationen, kollegiale Beratungen, Supervision,...), satt immer nur etwas »wegzuschaffen«.

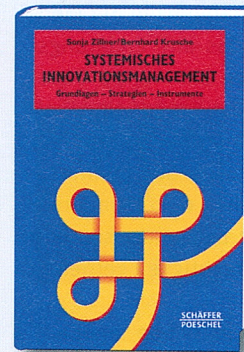
• in einem Klima, das Annahmen und Bewährtes beständig in Zweifel zieht und das Bekanntwerden von Fehlern lobend hervorhebt.

• durch ein Führungs- und Entscheidungsverhalten, das immer erst unterschiedliche Hypothesen bildet und mehrere konkrete Alternativen formuliert, bevor »endlich angefangen wird.«

Was uns heute, auch im Schwerpunkt der zfo als Umgang mit Unsicherheit präsentiert wird, erlebe ich weiterhin als Fortschreibung des linearen Modells, das die Ökonomie schon so lange gefangen hält. Es braucht aber einen Paradigmenwechsel: Statt also wie immer schnell etwas wegzuschaffen, ist es womöglich an der Zeit, eine Haltung zu entwickeln, um auch bei Unsicherheit entscheidungsfähig zu bleiben.

Herzliche Grüße sendet
Olaf Hinz

Worauf es in der Praxis ankommt



Giernalczyk/Lohmer (Hrsg.)
Das Unbewusste im Unternehmen
Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management
Systemisches Management
2012. 245 S., 14 s/w Abb. Geb. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3213-9 | eBook 978-3-7992-6677-2

Königswieser/Burmeister/Keil (Hrsg.)
Komplementärberatung in der Praxis
Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung
Systemisches Management
2012. 165 S., 30 s/w Abb., 3 Tab. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-2984-9 | eBook 978-3-7992-6497-6

Zillner/Krusche
Systemisches Innovationsmanagement
Grundlagen – Strategien - Instrumente
Systemisches Management
2012. 300 S., 38 s/w Abb., 28 Tab. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3198-9 | eBook 978-3-7992-6669-7

► Zu Top-Themen wie Burnout-Prophylaxe, Frauen in Führungspositionen, Führungsstile

► Hilfreiche Unterstützung: von der Systemdiagnose über Prozessarchitektur und -design bis zu Interventionstechniken

► Zu Methoden, Konzepten und Werkzeugen wie z. B. Design Thinking, Open Innovation, Co-Creation

Mehr Informationen: www.schaeffer-poeschel.de/Systemisches_Management

**SCHÄFFER
POESCHEL**