



Der Betriebsleiter und die böse Komplexität

Peter Lassek

„Wenn Du Gott zum Lachen bringen willst, mache einen Plan.“

Frei nach Blaise Pascal

Die chemische Industrie, die in den vergangenen Jahren deutlich wachsen konnte, steht vor der Herausforderung, in einem hoch kompetitiven Markt flexibel zu reagieren. Tradierte Strukturen schränken nicht selten die übergreifende Ideengenerierung ein.

Über Jahrzehnte dominierte eine hierarchische Führung, die sich insbesondere durch ein einfaches Steuerungsmodell auszeichnete. Heinz von Foerster verdeutlicht die Funktionsweise mit einem linear-kausalen Ursache-Wirkungs-Denken, das er „triviale Maschine“ nennt. Auf einen bestimmten Input erfolgt ein aufgrund des Bauplans vorhersagbarer Output. Tritt der gewünschte Erfolg nicht auf, muss der Input korrigiert oder die steuernde soziale Einheit muss umgebaut werden. Die Implikationen, die diese „Glaubenssätze“ auf Führung haben, waren schon immer kontraproduktiv.

Good bye und so long, Input – Output – Trivialität

Die neuere Systemtheorie widerspricht diesem Wirklichkeitsbild. Sie geht davon aus, dass ein bestimmter Input nicht immer denselben Output hervorbringt, weil sich der innere Zustand der Maschine verändert hat. Das System verhält sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf einen bestimmten Input nicht immer gleich. Nach systemischer Auffassung sind Menschen und Organisationen nicht-triviale Maschinen.

„[...] Nicht-triviale Maschinen [sind] lästige Zeitgenossen: Man weiß nicht, was sie tun, und auch nicht, was sie nicht tun werden. Man sehnt sich daher nach der trivialen Maschine und versucht, alles, was nach Nicht-Trivialität aussieht, schleunigst zu trivialisieren.²

¹ von Foerster, H. (1993): Die Gewissheit der Ungewissheit

² Ebd.: 26

Der Betriebsleiter und die böse Komplexität

Man kommt nicht umhin, auf diejenigen neidisch zu sein, die mit mechanistischen oder naturwissenschaftlich-systemischen Weltbildern gesegnet sind, weil die Schlussfolgerungen, was die Führung sozialer Systeme (Teams, Gruppen, Unternehmen, Konzerne) betrifft, ungleich einfacher sind. Der Haken allein: Soziale Systeme funktionieren und ticken anders. Bei der Zugrundelegung eines trivialen Steuerungsverständnisses steht die Betrachtung von Abweichungen von einem gewünschten Zustand im Blickpunkt. Führung definiert sich hier als Störungsbeseitiger vorher definierter Zustände.

Im systemischen Managementverständnis steht der Begriff des Verstehens im Vordergrund. Abweichungen vom gewünschten Zustand werden hier nicht als Widerstand oder Störung interpretiert, sondern als Rückkopplung aller bisher vorgenommenen Prozesse.³ Auf Basis dieser Rückkopplungen plant die Führungskraft Anschlussaktionen. Kern von Führung ist der Verstehensprozess der Verarbeitung dieser Rückmeldungen und des Erkennens des Sinns der beobachteten Phänomene. Und genau hier setzt das Konzept der Agilität an.

Agilität ermöglichen: Von der IT lernen heißt siegen lernen

Das Schlagwort der Agilität hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung; dort wurde der sogenannte Scrum-Ansatz geprägt, der auf der Erfahrung beruht, dass viele Software-Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze ist zu Beginn unklar. Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. Anhand dieser Zwischenergebnisse lassen sich die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken effizienter finden als durch eine abstrakte Klärungsphase. In Scrum wird neben dem Produkt auch die Planung iterativ und inkrementell entwickelt.

In der IT gibt es innerhalb der zuerst 2001 im „Agilen Manifest“⁴ veröffentlichten und angelehnt an die Scrum-Prinzipien zwei verschiedene Rollen:

1. den Product Owner, der den Rahmen dafür setzt, WAS zu entwickeln ist,
2. den Scrum- oder Agilen Manager, der den Rahmen für das WIE in Bezug auf Methoden und Techniken setzt.

Bezogen auf den kollektiven Relevanzkontext der chemischen Industrie wäre die Analogie ableitbar, dass der Betriebsleiter als Product Owner auftritt und Meister und Schichtführer in die Rolle der Scrum-Manager rücken. In einem Chemieunternehmen hat die Provadis vor einigen Jahren bereits Meister zu Agilen Managern (ohne diese Terminologie zu verwenden) weitergebildet. Praktisch ging es darum, in den verschiedenen Schichten selbstgesteuerte Gruppenarbeit einzuführen. In regelmäßigen Abständen traf sich die gesamte Schicht für einen ganzen Tag in einem Hotel und diskutierte Herausforderungen im Tagesgeschäft in Vorwegnahme eines Satzes aus dem „Agilen Manifest“:

„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.“ (www.agilemanifesto.org)



Existenziell war die Einbeziehung aller Teilnehmenden, denn selbst die fortschrittlichste Führungs-

kraft ist ohne die kollektiven Relevanzkontexte in Form von Mitarbeitern und der organisatorischen DNA nicht in der Lage, Veränderungen durchzuführen. Korn beschreibt die Arbeit von Agilität als zentrales Element eines „leichtgewichtigen Umgangs“ in komplexen Situationen im Unterschied zur Kultur des Anweisens und der Kontrolle einzelner Spezialisten durch den Betriebsleiter, warnt aber auch vor der Idealisierung der selbstorganisierten Teamarbeit, die neben flexibel-agilen Vorteilen eine Reihe von Risiken aufweist.⁵



³Mayer, R. (2003): Learning and Instruction

⁴agilemanifesto.org: Das agile Manifest (19.10.2016)

⁵Korn (2014): Agile Führung: Ein Oxymoron? <http://tinyurl.com/tuev-media-agile-kultur>

Der Betriebsleiter und die böse Komplexität

Mikromanagement war gestern: Agile Erfolgsfaktoren und die neue Rolle des Betriebsleiters

Agile Organisationskonzepte, die aus IT-projektspezifischen Vorteilen abgeleitet sind, fußen auf hoher Interaktion und der Übertragung von Eigenverantwortung auf diejenigen, die das Was und Wie der Arbeit als Experten des eigenen Tuns häufig besser können als ihre Vorgesetzten. Dass das stärkere Dürfen und die Übertragung von Verantwortung auch motivationale Vorteile bieten, liegt auf der Hand.

In der Studie „Erfolgreiche Führung in der Agilen Welt“ thematisieren die Autoren neben der Betonung von unterstützenden Strukturen und Regeln, Transparenz der Erfolge und dem Dazulernen der Organisation insbesondere die neue Rolle der Betriebsleitung.⁶ Die Autoren haben in einer nicht-repräsentativen Untersuchung 58 IT- und Management-Experten befragt, die alle bereits agile Prinzipien eingeführt haben.

Die dort am häufigsten genannten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung sind

- ➔ „sich auf Veränderungen einzulassen
- ➔ aufgeschlossen für Neues zu sein [...]
- ➔ loszulassen
- ➔ Verantwortung wirklich abzugeben
- ➔ Freiraum zu gewähren
- ➔ Unsicherheit auszuhalten“⁷

Die Kommunikationsstrukturen im agilen Umfeld verlaufen in einem polyzentrischen Zusammenwirken unterschiedlicher Kräfte, wobei die Art und Weise der Entscheidungswege in erster Linie von den jeweiligen Kompetenzen abhängt. Die Betriebsleitung erhält so die Rolle des Gestalters und der kontinuierlichen Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die des Coaches im Sinne der personen- und teamorientierten Unterstützung. In dem erwähnten Prozess der Einführung selbstgesteuerter Gruppenarbeit durch die Provadis war der Veränderungsprozess für die Schichtmeister selbstverständlich sehr ungewohnt, jedoch wollte nach ersten Anlaufschwierigkeiten niemand zurück in die „alte Welt“.

Anders als die Idee einer eher lockeren Führung auf oberster Ebene und enger Führung auf Teamebene vertreten Davies und Gray in Brian Wernhams „Agile Project Management for Government“ das Gegenteil:

„A tight management at the top level to achieve a highly consistent approach across a broad program of work, whereas other aspects are lightly managed to provide flexibility.“⁸

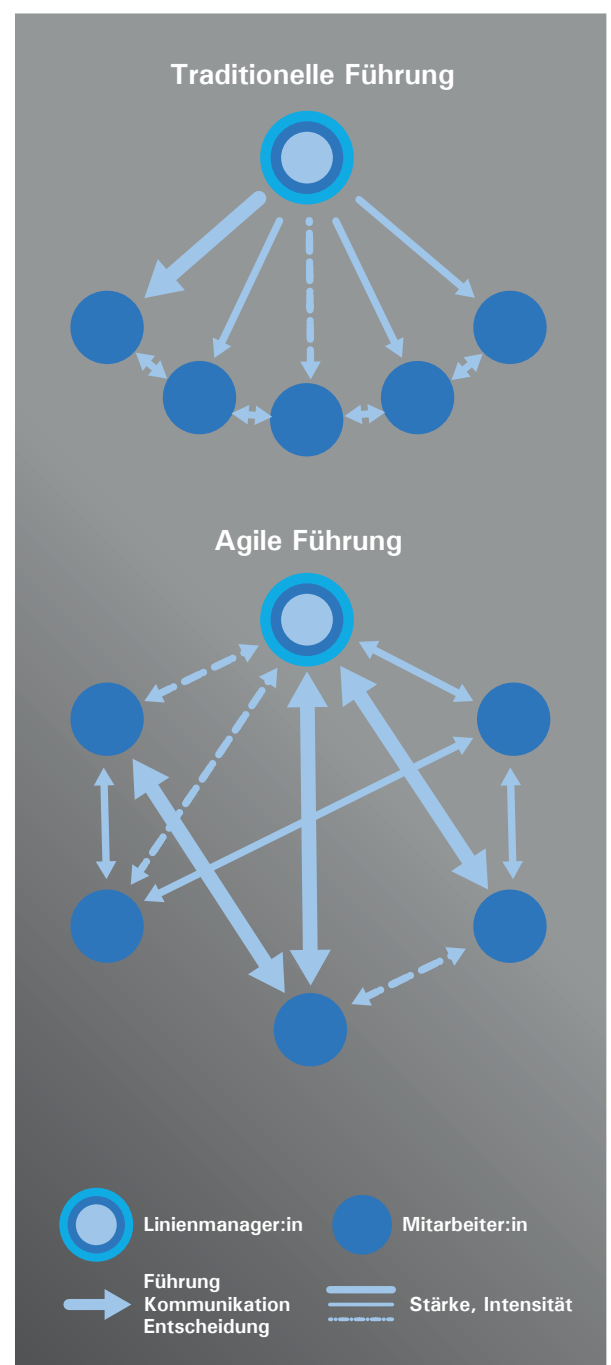


Abbildung Traditionelle und Agile Führung

⁶Kaltenecker, S. et al. (2012): Erfolgreiche Führung in der agilen Welt

⁷Ebda: 26

⁸Davies und Gray in: Wernham 2011 zit. n. Krug 2014: 15

Der Betriebsleiter und die böse Komplexität

Anstelle einer direkten Beeinflussung im Sinne eines kontrollorientierten Mikromanagements im Sinne einer trivialen Maschine steht im Konzept der Agilität das Makromanagement im Vordergrund. Der Luhmann-Schüler Helmut Willke (1998) formuliert, dass ein Steuerungssystem über seine Systemgrenzen Rahmenbedingungen so gestaltet, dass die zu steuernden Systeme als handlungsstimulierend aufgreifen.⁹ Bei der Umsetzung agiler Führung, so „anders“ es zu sein scheint, können Unternehmen viel gewinnen: Motivationsförderung aller Mitarbeitenden und vor allem die Verlagerung von Entscheidungen auf diejenigen, die am meisten davon verstehen.

In Kooperation mit der Provadis School of International Management & Technology bietet die Provadis im Rahmen einer zertifizierten Weiterbildung für angehende Betriebsleiter und -assistenten ein modulares Weiterbildungskonzept an, um die in der Zukunft wichtigen Kompetenzen zu stärken, den Teilnehmenden mehr Sicherheit in ihrer Rolle zu verschaffen und konkrete Handlungsempfehlungen zu vermitteln.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
peter.lassek@provadis.de



Über den Autor:

Peter Lassek arbeitet als Senior Consultant, psychologischer Berater und Trainer bei der Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH im Geschäftsbereich Weiterbildung. Seine Schwerpunkte sind Trainings und Coachings in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Kommunikation und Projektmanagement sowie Konfliktmanagement und Mediation.

⁹Vgl. Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement