

## STANDPUNKT NR. 10 – 02/2011

### RÜCKKOPPLUNG – GRUNDLAGE NACHHALTIGER VERHALTENSÄNDERUNGEN IN ORGANISATIONEN

„Ja, wissen Sie, wenn wir andere Mitarbeiter hätten, könnten wir ganz anders agieren“. Das klingt ein wenig wie „Hätten wir Enten gekauft, wären die Hühner nicht ertrunken“.

Der Umgang mit hinreichend großen Organisationen, wobei „hinreichend groß“ schon bei 5 bis 10 Mitarbeitern beginnen kann, erfordert immer wieder die Auseinandersetzung mit der Frage, wie man das Verhalten von Gruppen beeinflussen kann. Kaum ein Gespräch über den notwendigen Verbesserungsbedarf in einer Organisation führt nicht unweigerlich zu dem Punkt, dass das Verhalten „der Mitarbeiter und Führungskräfte“ der Dreh- und Angelpunkt nachhaltiger Veränderungen ist, und dass es praktisch unmöglich sei, dies verlässlich zu bewerkstelligen.

Ein bemerkenswertes Beispiel für die vielen Versuche, den Schlüssel zum Verhalten von Gruppen zu finden, ist das Beispiel der Firma Hawthorn in den USA der 30er Jahre, die der Aussage auf den Grund gehen wollten, dass die Erhöhung der Lichtstärke in der Produktionshalle auch die Produktivität der Arbeiter erhöhen würde. Und siehe da: Als man stärkere Lampen installierte, erhöhte sich unmittelbar auch die Produktivität der Arbeiter. Die Überraschung war jedoch, dass, nachdem man die alten, schwächeren Lampen wieder installiert hatte, die Produktivität ein weiteres Mal anstieg.

Kürzlich berichtete mir der Vorstandsvorsitzende einer mittelgroßen Bank von einem neu gestarteten Groß-Projekt, mit dem man die Vertriebskultur, die Prozess-Effizienz und die Beratungsqualität für die Kunden spürbar erhöhen wolle. Er zeigte sich begeistert von den ersten Ergebnissen, die bestätigen würden, dass der Weg und auch der methodische Ansatz, sehr viele Mitarbeiter in über 60 Einzel-Projekten breit in das Projekt mit einzubeziehen, genau der richtige sei, denn Vertriebsleistung und Prozess-Effizienz seien bereits spürbar gestiegen.

Eine andere, sehr große Bank hat vor über einem Jahr ein anderes Groß-Projekt gestartet, das das Verhalten der Mitarbeiter untereinander deutlich verbessern und so die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten entsprechend verändern soll. Werte, Teamverhalten und gegenseitiger Wissenstransfer sollen gefördert und die Leistungsniveaus der Einheiten signifikant gesteigert werden. Man übt in täglichen Ritualen, sich gegenseitig Leistungsversprechen abzugeben, Konflikte zu besprechen und Vorbildfunktion auszuüben. Gemäß einem Schneeball-System werden Multiplikatoren ausgebildet, die dann in den einzelnen Einheiten dafür sorgen sollen, dass die erlernten Methoden auch dauerhaft Anwendung finden.



Sehr beliebt sind auch aufwendige Schulungs-Initiativen, sogenannte Coaching-Programme, bei denen ein großer Teil der betroffenen Mitarbeiter durch bestimmte Trainings auf verbesserte Vertriebs- oder vergleichbare Leistungsniveaus gehoben werden sollen. Oder man beginnt ein großes Werte-Projekt, bei dem die Führungskräfte darin geschult werden, bestimmte Werte im tagtäglichen Ablauf ihres Tages vorzuleben und auch einzufordern.

Nachdem die Re-Engineering-Welle im ausgehenden letzten Jahrhundert abgeebbt ist, suchen Manager weltweit nach einer neuen Zauberformel für Erfolg. Wer heute noch stolz von einem Re-Engineering-Projekt spricht, wird eher mild belächelt nach dem Motto: „Du wirst schon sehen...“

Und ohne Zweifel ist die Auseinandersetzung mit den sogenannten „weichen“ Faktoren durchaus wichtig, weil man inzwischen erkannt hat, dass auch Unternehmen, die einen großen Teil ihrer Energie in Prozess-Verbesserungen investieren, nicht notwendigerweise auch die besseren Ergebnisse erzielen, jedenfalls dort, wo der menschliche Faktor einen beträchtlichen Einfluss auf die erzielten Ergebnisse hat.

Ebenso wenig ist es allerdings bislang auch gelungen, einen Zusammenhang zwischen dem Aufwand für Coaching-Programme, Werte-Projekten oder Kultur-Diskussionen und dem Unternehmenserfolg nachweisen zu können, was eigentlich irritierend sein müsste.

Zur Rede gestellt, wird dies auch von den Protagonisten dieser Programme nicht in Abrede gestellt, aber zumeist mit dem Hinweis versehen, dass es zumindest nicht schaden dürfte. Und so werden Jahr für Jahr riesige Summen für Programme und Projekte dieser Art ausgegeben, obwohl kaum jemand ernsthaft bestreitet, dass man über den konkret messbaren Nutzen durchaus streiten kann.

Bösartig formuliert ließe sich allenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Führungsschwäche einer Geschäftsleitung und der Häufigkeit bzw. dem Umfang solcher Coaching- oder Trainings-Programme vermuten.

Unbestritten ist, dass alle Programme dieser Art, wie aber übrigens auch alle anderen Groß-Programme, temporären Einfluss auf das Verhalten ganzer Organisationen, also auch von Individuen haben. Nach dem oben geschilderten Beispiel würde ich es das „Hawthorn-Phänomen“ taufen. Die Pointe dieses Beispiels ist ja gerade, dass die Lichtmenge überhaupt keinen Einfluss auf die Produktivität hatte, sondern alleine die den Arbeitern zuteil gewordene Aufmerksamkeit der entscheidende Einflussfaktor war, weshalb ja auch nach Rückbau der Lichtmenge die Produktivität wieder anstieg.



Ebenso verhält es sich mit den großen Kultur-, Coaching- und Trainings-Programmen auch. Alleine die Tatsache, dass man sich seitens der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern und den Führungskräften außerhalb des Regelbetriebes beschäftigt, ihnen eine besondere Aufmerksamkeit schenkt, führt zu Verhaltensänderungen.

Es ist also völlig normal und von dem Inhalt oder der Methodik des Programms komplett unabhängig, dass bei außergewöhnlichen Vorgängen Verhaltensänderungen zu beobachten sind. Wenn dann auch noch eine Schar dunkel bekleideter und kompetent blickender, externer Berater durch die Gänge wieselt, wird dieser Effekt z.T. deutlich verstärkt.

Mit nachhaltigen Verhaltensänderungen hat das alles aber absolut nichts zu tun. Die Chaos-Theorie beschreibt dieses Phänomen wunderbar, indem sie erläutert, dass in sich stabile Systeme, wie sie auch eine gewachsene Organisationseinheit darstellt, die durch miteinander in Wechselbeziehung stehenden Teilchen bestehen, durch Energiezufuhr in den Bahnen, denen die Teilchen folgen, größere Schwingungen zeigen, dass aber, wenn die Energiezufuhr wieder zurückgenommen wird, die Teilchen wieder auf ihre alten Bahnen zurückkehren und das System in sich wieder unverändert weiterbesteht.

Dies lässt sich leicht am Beispiel eines Fischteichs illustrieren, der durch ein stabiles Verhältnis von Forellen und Hechten, die von den Forellen leben, gekennzeichnet sei. Erhöht man nun beträchtlich die Zahl der Forellen (Energiezufuhr), wird sich über die Zeit auch die Zahl der Hechte erhöhen, weil das Nahrungsangebot (Anzahl Forellen) gewachsen ist. Dies wiederum wird nach gewisser Zeit die Zahl der Forellen wieder schrumpfen lassen, weil die vermehrte Hechtanzahl den Forellenbestand wieder dezimieren wird. Damit wird sich auch die Zahl der Hechte wieder reduzieren, wodurch sich über einen gewissen Zeitraum das Ausgangs-Gleichgewicht wieder einstellen wird.

Wird also nicht permanent Energie in Form zusätzlicher Forellen zugeführt, pendelt sich das System immer wieder auf sein natürliches (Energie-)Niveau ein. Genau dies ist die naturwissenschaftliche Übersetzung des „Hawthorn-Phänomens“.

Alle großen Programme der beschriebenen Art erzeugen den „Hawthorn-Effekt“, d.h. sie erzeugen eine Pseudo-Veränderung, ein Strohfeuer, von dem sich viele Top-Manager blenden lassen. Schlimmer noch; wenn sich dann nach einiger Zeit die Erkenntnis durchsetzt, dass keine grundlegenden Veränderungen eingetreten sind, was an sich schon für manches Führungsgremium eine eigene Herausforderung darstellt, wird es der Unfähigkeit oder fehlenden Bereitschaft der Führungskräfte in die Schuhe geschoben.

Damit kommen wir auch schon zum Konstruktionsfehler dieser Programme. Sie sind im Grunde konzipiert wie ein Pfeil, den man abschießt und von dem hofft, dass er sein Ziel trifft.



Um aber wirklich sicher zu sein, dass der Pfeil sein Ziel auch trifft, müsste man den Pfeil streng genommen an ein Seil binden, das vom Schützen zum Ziel gespannt ist, um den Pfeil daran anzubinden und verlässlich zum Ziel zu führen.

Insbesondere, wenn sich das Ziel bewegt, weil sich etwa Rahmenbedingungen permanent verändern, liegt das Hauptproblem darin, die Flugrichtung des Pfeils immer wieder anpassen zu können, um das Ziel verlässlich zu treffen oder eben darauf zu hoffen, dass der Schütze die Bewegung des Zieles richtig antizipiert hat, wenn er seinen Pfeil abschießt.

Ich bin kein Jäger, aber ich kann mir vorstellen, dass auch ein Teil der Faszination dieser Tätigkeit darin liegt, diese archaische Auseinandersetzung mit der eigenen Antizipationsfähigkeit zu erleben. Und wenn ich mich nicht täusche, geht in freier Wildbahn ein nicht unerheblicher Teil der Schüsse daneben.

Was bedeutet das für unsere angesprochenen Groß-Programme?

Zunächst einmal bedeutet es, dass man Anfangserfolge keinerlei Bedeutung beimessen darf. Den „Hawthorn-Effekt“ muss man abdiskontieren, und dann bleibt häufig nicht mehr sehr viel übrig.

Wichtiger aber ist, dass es keine beeindruckende intellektuelle Leistung ist, Pfeil und Bogen zu haben und ein Ziel zu definieren, sondern man muss es dann auch treffen, d.h. Programme dieser Art zu konzipieren und Ziele zu beschreiben, macht bestenfalls 10 % von dem aus, was den Erfolg bringt.

Im Rahmen der Mobilisierung beschäftigen wir uns daher auch besonders mit dem zu spannenden Seil zwischen Pfeil und Ziel, um diese Analogie ein letztes Mal zu verwenden.

Da wir es mit Menschen zu tun haben und darüber hinaus in einer sich permanent verändernden Welt leben, ist das sich bewegende Ziel eine „*Conditio sine qua non*“, d.h. die gegebene Realität.

Um also den Veränderungsimpuls solcher Programme nicht verpuffen zu lassen, wie es meist geschieht, müssen Wirkungsfaktoren installiert werden, die dafür sorgen, dass erreichte Veränderungen nicht wieder rückgängig gemacht werden bzw. Richtungsänderungen im Veränderungsimpuls auch möglich sind. Diese Wirkungsfaktoren nennen wir „Rückkopplungen“.

Jeder von uns kennt das Prinzip der Rückkopplung aus der heimischen Heizungsanlage, die eine bestimmte Temperatur dadurch hält, dass sie bei Erreichen einer bestimmten Ober-Temperatur, die von einem Thermostat gemessen wird, durch dieses Thermostat einen Impuls erhält und sich abschaltet, bis eine Unter-Temperatur festgestellt wird, bei der sich die Heizung wieder einschaltet usw.



In Wahrheit hält also die Heizung nicht eine bestimmte Temperatur fix, sondern oszilliert um diese Ziel-Temperatur, allerdings so fein justiert, dass wir es in der Regel nicht bemerken.

Rückkopplungen in einer Organisation sind Ordnungs- und Steuerungsfaktoren, die die Veränderung beobachten und, wenn möglich, messen, und dann auch eine spürbare Wirkung entfalten, wenn Grenzwerte über- oder unterschritten werden. Dabei ist von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Mobilisierung, dass diese Faktoren nicht nur begleitende Wirkung haben, indem sie Entscheidungsträgern berichten, so dass diese dann handeln können (oder eben auch nicht), sondern dass die Faktoren so installiert werden, dass sie verhindernde oder genehmigende Bedeutung für die Organisation haben.

Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen. In einer großen Bank wurde ein gewaltiges Programm gestartet, dessen Ziel es war, die Effizienz der einzelnen Organisationseinheiten (OE) dadurch zu erhöhen, dass man bestimmte Kommunikations-Rituale definierte, die über ein Schneeball-System Einheit für Einheit geschult und eingeübt werden sollten. Diese Kommunikations-Rituale bestanden aus strukturierten und instrumentell unterstützten OE-internen sowie auch OE-übergreifenden Abstimmungs- und Zielvereinbarungs-Gesprächen, in denen permanent über Verbesserungen nachgedacht und gemeinsame Entscheidungen zur Verbesserung getroffen werden sollte(n).

So weit, so gut, denn gegen diese Ziele und auch die vorgeschlagenen Rituale ist nichts einzuwenden. Erfahrene Manager werden sofort sagen, dass ein solches Verfahren niemals dauerhafte Veränderungen erbringen wird, und ich würde mich dieser Einschätzung uneingeschränkt anschließen. Die Frage ist aber, warum?

Es fehlt das Rückkopplungs-System, die Kombination von Wirkungsfaktoren, die dazu führt, dass z. B. diejenigen vereinbarten Verbesserungen, die organisatorischer Natur sind, von einer dazu autorisierten Einheit freigegeben und gegenüber einer vorhandenen Organisations-Richtlinie überprüft werden, um den Wildwuchs organisatorischer Lösungen und damit einhergehende versteckte Ineffizienzen zu vermeiden, denn häufig werden bilaterale Verbesserungen zwischen zwei OEen zu Lasten einer dritten OE vereinbart. Dazu muss also nicht nur eine solche Zentral-OE vorhanden sein, sondern sie muss auch die Autorität haben, entlang einer entsprechenden Governance-Regelung Richtlinien zu formulieren, gegen die sie die einzelnen Vorschläge prüft und genehmigt oder ablehnt. Das klingt zunächst bürokratisch, beschreibt aber ein sehr effektives Instrument zur Sicherung einer Organisations-Hygiene und damit zur Wahrung einer Gesamt-Effizienz der Organisation.



Umgekehrt wirkt eine solche Funktion auch dem üblichen Nachlassen der Disziplin in der Verfolgung von kontinuierlichen Effizienzverbesserungen entgegen, denn alle OEen tendieren über die Zeit dazu, in ihrem Veränderungswillen nachzulassen; dies ist ein Naturgesetz.

Die Existenz einer OE, deren Ziel und Existenzberechtigung es ist, kontinuierlich Impulse zur Effizienzverbesserung zu liefern, ist weit wirkungsvoller als das größte Re-Engineering-Projekt, das zwar große Potenziale ermittelt, die aber niemals realisiert werden, weil es an Rückkopplungsstrukturen fehlt, die diese Ziele auch kontinuierlich verfolgen.

Rückkopplungsstrukturen funktionieren nach dem Prinzip „Keiner ohne den anderen“, d.h. sie werden an den Stellen installiert, wo Interessenkonflikte transparent werden müssen, um kontinuierlich sicherzustellen, dass die jeweils besten Lösungen gefunden werden.

Könnte bspw. der Markt-Zuständige alle Kreditanträge selbst entscheiden, würde ihm das kurz-, eventuell auch mittelfristig das Leben angenehmer machen, weil der Interessenkonflikt mit dem Risikomanagement nicht ausgetragen werden müsste.

Weil eine solche Regelung aber massive Gefahren mit sich bringen würde, hat schon der Gesetzgeber über entsprechende Vorschriften Rückkopplungsstrukturen vorgeschrieben. An dieser Schnittstelle müssen Interessenkonflikte transparent gemacht und ausgetragen werden.

In diesem Sinne gibt es viele Stellen in einer Organisation, wo Rückkopplungsstrukturen installiert werden können (oder müssen). Rückkopplungen können aber auch etabliert werden über feste Agenda-Punkte in Vorstandssitzungen, operationalisierte und damit controlling-fähige Ziele, die regelmäßig nachgehalten werden, Wiedervorlage-Listen, die das Vergessen von Aufträgen vermeiden, einheitliche und verbindliche Besoldungs- und Aufgaben-Bewertungs-Regeln über alle OEen und Entscheidungs- und Eskalationsprozesse, die verbindlich eingehalten werden müssen.

Mit anderen Worten: Rückkopplungen sind das Fundament einer inneren Ordnung, die den Rahmen für eine erfolgreiche Realisierung guter Projektideen oder Veränderungs-Programme bildet, die aber auch die Kraft hat, sich immer wieder neuen Gegebenheiten anzupassen, um eine wirkungs- und sinnvolle Steuerung von Veränderungen sicherzustellen.

Wer glaubt, groß angelegte Programme könnten aus sich heraus diese innere Ordnung schaffen und nachhaltige Verbesserungen erzielen, der verfährt nach dem Buchungssatz: Per Hoffnung an Kasse.



Es scheint ja ohnehin eher so zu sein, dass nicht diejenigen Unternehmen die erfolgreichsten sind, die immer wieder einmal spektakuläre Programme starten, sondern diejenigen, die über eine innere Ordnung und Disziplin verfügen und kontinuierlich Adaptionen vornehmen, die einer aufmerksamen Beobachtung der sich verändernden Rahmenbedingungen folgen.

Die Konstruktion wirkungsvoller Rückkopplungsstrukturen ist ein Kernbaustein der Mobilisierung. Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, kommen Sie doch einfach einmal zu einem unserer Seminare; es könnte sich lohnen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg in 2011, ein Jahr, über das sich jetzt schon sagen lässt, dass es spannend und sicher nicht einfacher als das vergangene werden wird. Dennoch oder gerade deshalb wünsche ich Ihnen viel Spaß und Leidenschaft.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung