

Steuerung als Multitasking-Funktion

Reinhard Günzl/Christopher Mallmann



Sie steuern mit dem Auto das vereinbarte Ziel an. Mit Hilfe der Landkarte (alte Methode!) haben Sie sich die Route zusammengestellt. Unterwegs müssen Sie feststellen, dass die Straßen nicht mehr so, wie in der Karte angegeben, verlaufen und Sie ihr Ziel auf andere Weise anpeilen müssen. Sie fragen nach dem Weg (Kommunikation, situatives Steuern, sich einlassen) und erarbeiten sich so ein neues Orientierungsgefühl, anstatt sich nur auf die Karte zu verlassen. Unterwegs erfahren Sie, dass die ursprünglich als Ziel definierte Stadt jetzt nicht mehr attraktiv genug ist – eine andere Stadt in der Nähe wird als Ziel vereinbart. Diese ist auf der alten Karte gar nicht zu finden. Wieder sind Sie auf Auskünfte, Erfahrung und auch Intuition angewiesen, um das neue Ziel erreichen zu können.

1. Das Steuern von Organisationen – Um was geht's?

In der sozialen Systemtheorie – und auf diese beziehen wir uns im Folgenden als Basis für systemische Überlegungen, was Steuerung von Organisation und Interventionen anbelangt – ist Steuerung ein nicht ganz einfaches Thema. Da Organi-

sationen als Systeme in gewisser Weise einer Art evolutionärer Entwicklung folgen, kennen sie in der idealtypischen Ausprägung nur zwei Formen der Steuerung: die Selbststeuerung und die Kontextsteuerung. Betrachtet man klassische Steuerungsmodelle, so fällt einem die Zuordnung zu den beiden systemischen Urformen sicherlich eher schwer. Hier geht man weiter von der heroischen Form des Steuerns aus – vom Steuermann, der die Geschicke der Unternehmung lenkt und die Zukunft kennt, die er ansteuert. Im systemischen Denken ist aber die Zukunft – und somit das Ergebnis von Intervention und Handeln – in gewisser Weise unbekannt bzw. ein Prozessergebnis. So gesehen kann man nicht wissen, wohin man steuert, der Steuermann wäre blind oder zumindest doch sehr unsicher.

Worin also besteht das sogenannte Steuerungsdilemma in der Systemik? Man kann es, wie angedeutet, auf der Personenebene verorten und die Frage stellen: Wer oder was steuert? Oder man sieht es auf der Ebene des Zielsystems und versucht zu verstehen, welches übergeordnete Hauptziel oder welche Kombination von Zielen auf verschiedenen Ebenen die Steuerung zu erreichen sucht. Dann beträfe die Steuerung ein eher organisationales Problem (den Dreiklang Strategie – Struktur – Kultur betreffend), und man müsste sich fragen, ob die Organisation in diesen Bereichen richtig aufgestellt ist, ob z.B. die Strategie dieser Zielsetzung entspricht. Es ist allerdings auch sinnvoll zu hinterfragen, ob diese Ziele generell überhaupt zu erreichen sind bzw. ob ihre Verwirklichung auf allen genannten Ebenen nicht bereits einen so hohen Grad an Komplexität erreicht hat, dass der heroische Steuermann die Lage längst nicht mehr überblicken kann. Geht man von Komplexität und der Frage nach Linearität oder Zirkularität des kausalen Zusammenhangs aus, befindet man sich mitten in der systemischen Diskussion. Kann man steuern? Und, wenn ja, wie?

In Organisationen ist laut Systemtheorie alles für deren Entwicklung notwendige Wissen vorhanden, und es kann kein solches von außen importiert werden – womit auch Steuerungsimpulse als überflüssig betrachtet werden könnten. Die Organisation beobachtet sich in ihren Umwelten und erkennt darin die Entwicklungsspielräume oder -notwendigkeiten. Instruktionen von außen, die Richtung oder Tempo von Aktionen betreffend (Interventionen generell), wären somit – zumindest theoretisch – unsinnig, da die Organisation ja quasi genetisch bedingt das Potenzial zur Selbststeuerung hat. Tatsächlich aber werden Organisationen nicht nur von Managern aktiv gesteuert, sondern es werden auch von Beratern Interventionen gesetzt, die Steuerungsimpulse liefern, um das Überleben der Organisation zu ermöglichen. Selbst wenn schon allein die Existenz derselben eine in der Vergangenheit erfolgreiche Entwicklung dokumentiert, erfordern die Geschehnisse in der Umwelt, dass intervenierend und steuernd eingegriffen wird. Es gibt dann reichlich Bedarf an Auseinandersetzung hinsichtlich erfolgreicher Steuerungsformen und der Möglichkeit bzw. der Art und Weise, die Ergebnisse guter Steuerung zu messen. Dies hängt nicht unwesentlich mit der Frage nach

der Komplexität des Unterfangens zusammen: Steuerungserfolg ist bei linearen Input-Output-Beziehungen sicher eher anzunehmen als bei bekanntlich komplexen nicht-trivialen Systemen, wozu soziale Systeme anerkannterweise zählen. Wie kann Steuerung solcher Komplexität gerecht werden? Wann wird in diesem Sinne über- bzw. untersteuert? Wann ist von einer adäquaten Steuerung auszugehen, bei der Aufwand und Ertrag in einem ausgewogenen Verhältnis stehen?

Im Folgenden werden wir versuchen, entlang eines Kontinuums von einfacher bis hoher Komplexität, von Unter- bis Übersteuerung, drei Ebenen der Steuerung zu diskutieren. Klassischerweise werden Unternehmen und bisweilen auch Interventionen in stark komplexitätsreduzierender Art auf die Erreichung von Zahlenwerten hin gesteuert – das gilt sowohl für die Budgetierung als auch für Controlling-Verfahren. Wenn aber Steuerung sich nicht auf einige wenige »schwarze« Zahlen reduzieren lässt, sondern andere, nicht unmittelbar wirtschaftlich messbare Größen als gleichwertig angesehen werden, wie kann dann Controlling der Komplexität von realen Organisationen gerecht werden? Wo finden Abstimmung auf und Vergleich mit anderen Zielgrößen statt? Hier werden wir als Mittelweg zwischen klassischer und systemischer Steuerung kurz die Charakteristika der Balanced Scorecard diskutieren – diese halten wir für ein geeignetes Instrument beim Versuch, neben rein wirtschaftlichen Zahlenwerten auch andere Zielgrößen abzubilden – also schon etwas ganzheitlicher an Steuerungsfragen heranzugehen.

Beide Verfahren werden allerdings noch ein Stück weit außerhalb der sozialen Räume der Steuerung diskutiert: Man geht in einer Art »Deus ex Machina«-Annahme davon aus, dass das Instrumentarium von einem Außenstehenden genutzt wird, ohne dass dies Auswirkungen auf das zu steuernde Objekt hätte. Wie wir aber nicht erst aus dem Konstruktivismus wissen, haben die Art der Beobachtung und der direkte Einfluss der Steuernden eine eigene Auswirkung auf das Ergebnis. Daher wird am Ende gleichsam als Synthese die komplementäre Steuerung beschrieben, in der die soziale Dimension berücksichtigt und mitkonzipiert wird. Systemische Steuerung wird als den sozialen Anforderungen gerecht erachtet, da hierbei der Mensch nicht außen vor ist, sondern konkret beschrieben wird, wer was zur Steuerung beiträgt und wo Steuerung eigentlich stattfindet, nämlich im komplementären Berater-Klienten-System, wo fachliche und prozessuale Steuerung zusammenkommen und wirksam werden. Selbst wenn nicht bekannt sein kann, wie das Ergebnis exakt aussehen wird, so werden doch Mitglieder der Organisation gemeinsam mit Beratern im Sinne der steuernden Beeinflussung aktiv. Diese Steuerung, die sich den jeweiligen Komplexitätserfordernissen anzupassen vermag, wird als adäquate Antwort auf das Steuerungs-dilemma empfunden.

2. Megatrends: Was hat Relevanz?

Volatilität

Die absehbar hohe Volatilität der Kapitalmärkte beeinflusst unter anderem die Rahmenbedingungen für Fremdkapitalinvestitionen sowie die Entwicklung von Branchen und Märkten insgesamt. Prognosen verlieren an Treffsicherheit, Risikobereitschaft sinkt. Banken verlangen mehr Information in Form von Kennzahlen über nachweisbaren Erfolg.

Individuelle/kollektive Veränderungen

Jüngere Mitarbeiter fordern vom Job zunehmend Unterstützung und Beitrag zur Selbstverwirklichung, die Möglichkeit, die eigene Weltsicht und Haltung zu leben, sowie die Möglichkeit, ihr Marktpotenzial zu steigern. Der Haltungskonflikt entsteht, wenn neue Mitarbeiter mit aktiver, veränderungsbereiter, risikofreudiger Haltung auf eine bewahrende, stark informelle Organisation treffen. Verstärkt wird die Auswirkung auch durch die demografische Entwicklung: Junge Mitarbeiter werden rar. Steuerung muss beide Welten integrieren und flexibel agieren, letztlich aber eine konkrete Ausrichtung präferieren.

Die Organisationsformen werden flacher, Hierarchie nimmt ab, und neue Organisationsformen – wie Projekt- und Prozessorganisation – werden in die hierarchische Grundstruktur integriert. Steuerung muss also unterschiedliche Organisationsformen sowohl gesondert als auch in ihrem Zusammenwirken integrieren.

Künftige Steuerungsanforderungen

Erfolgreiches Steuern wird die Bewältigung hoher Komplexität und situative Flexibilität bei nachhaltiger Ausrichtung und klarer Positionierung mithilfe der Integration klassischer und systemischer Methoden erfordern. Kennzahlen als Instrument klassischer Steuerungsmethodik müssen erreicht und vor allem gehalten werden – das gelingt nur in Kombination mit systemischen Methoden.

»Wenn Komplexität zu wenig berücksichtigt wird, ist es möglich mit sehr viel Aufwand sehr wenig zu erreichen.«

Grad:	Klassische Methoden	Systemische Methoden	Folgen
Starke Untersteuerung (subadäquat)	Klassische Kennzahlensysteme bzw. Controlling – unzureichend ausgeführt	keine	Klassische Steuerungsinstrumente sind nicht ausreichend implementiert. Keine (stark reduzierte) Berücksichtigung der Komplexität. Kurzfristige Erfolge und Aktionismus erzeugen Steuerungsillusion.
Untersteuerung	Klassische Kennzahlensysteme bzw. Controlling	Gruppenarbeiten, kooperatives Vorgehen	Klassische Steuerungsinstrumente sind nicht ausreichend implementiert. Komplexität nicht ausreichend berücksichtigt. Ziele werden nicht erreicht, »Ehrenrunden« werden gedreht, Auseinandersetzungen und Akzeptanzprobleme; »Projektsterben«.
Beginnende adäquate Steuerung	Zusätzlich Normen & Regeln sowie Projekt- & Prozessmanagement	Design einzelner Elemente und reflexive Schleifen Mitarbeiterauswahl berücksichtigt Haltung	Berücksichtigung von/Arbeit mit und an: Macht, Kultur Strategische Vorgaben werden erreicht, Organisation kann auf Veränderungen reagieren.
Adäquate Steuerung	Integration und Ergänzung der obigen Elemente in die BSC	Systemische Architektur	Lernende Organisation, situative Steuerung, verbunden mit hoher Flexibilität, schwierige Change-Projekte sind handhabbar.
Übersteuerung (hyperadäquat)	Zu viele Methoden, Abstimmungsrunden, eingebundene Personen, zu wenig konkrete Entscheidung		Kompensation von Führungsschwäche, nicht ausgetragenen Konflikten

Abb. 1: Adäquanz der Steuerung

dd8e2944e7a7bc87180564785a94692e
ebruary

3. Fallbeispiel: Strategische Neupositionierung von HR im Gesundheitswesen

Das nachfolgende Beispiel bezieht sich auf ein großes Veränderungsprojekt in stürmischem Umfeld (und damit nicht auf Routinesteuerung bei der Erbringung von Standardleistungen) und beinhaltet die beiden beschriebenen Megatrends.

Ausgangssituation

Die Gesundheitsbranche ist einer der wichtigsten Sektoren der deutschen Volkswirtschaft, dessen Wertschöpfung in den letzten Jahren um beachtliche 3,7 Prozent gewachsen ist. Trotzdem wird bezüglich des öffentlichen Gesundheitswesens immer wieder die Frage der langfristigen Finanzierbarkeit diskutiert. Es besteht also ein Konflikt zwischen Wachstumspotenzial und Finanzierbarkeit,

der durch die bestehenden Konzentrationstendenzen verstärkt wird. In diesem Umfeld will sich der Personalbereich einer großen Verwaltung reorganisieren.

Die herausfordernde Business-Mission

Um sowohl die Qualität der internen Dienstleistungen als auch die Wertschöpfung zu erhöhen, soll die Leitung von Krankenhäusern direkt beraten und unterstützt werden, was eine Aufstockung qualifizierter Kapazitäten erfordert. Gleichzeitig müssen rund 30 Prozent der Personalkosten im Bereich HR eingespart werden.

Führung und Mitarbeiter haben wenig Erfahrung mit Business-Design und klassischen Management-Tools wie Projektmanagement und Prozessoptimierung. Aufgrund der hierarchischen Struktur (fünf hierarchische Ebenen allein in HR!) ist die potenzielle Veränderungsgeschwindigkeit und Flexibilität eher gering. Die Etablierung einer stabilen Unternehmenskultur war infolge der künstlichen, kurzfristigen Zusammenlegung mehrerer Krankenhäuser in einen größeren Verwaltungsbereich bisher noch nicht möglich.

Die Gegenüberstellung von Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit zeigt folglich die Diskrepanz zwischen der Business-Mission und der geringen Veränderungsfähigkeit auf. Das daraus resultierende Change-Modell entspricht der »Balanced Transformation«, einer tiefer greifenden Neupositionierung, die herausfordernder als eine Mobilisierung, aber noch keineswegs radikal ist.

Die strategische Perspektive und die Signale der Geschäftsführung sind anfangs unklar, die Reorganisation hat somit keinen verlässlichen Rahmen. Die Folge ist Unsicherheit bei den meisten Beteiligten.

Verlauf

Die für derartige Veränderungsprozesse typischen Phasen werden wie folgt durchlaufen:

1. Unterbrechung der Routine, beginnend mit der Grundaussage: »Wir müssen uns auf jeden Fall verändern!«
2. Entwicklung des neuen Business-Designs: »Wo wollen wir hin?« Man muss Entscheidungen treffen und konsequent zu ihnen stehen.
3. Die Umsetzung, das Aufbauen von neuem Mut und Zuversicht.

Phase 1: Der Kommunikation zur Überbringung der kritischen Nachricht wird anfangs zu wenig Bedeutung beigemessen. Die Zielvorgaben werden widerwillig akzeptiert. Der Einsatz systemischer Elemente ist zunächst gering. Es werden zwar bereits zu Beginn des Projekts systemisch designte Workshops abgehalten, aber während die involvierten Mitarbeiter dies von Anfang an begrüßen, zeigen sich Führung und Auftraggeber zunächst weniger aufgeschlossen.

Der Mangel an systemischen Steuerungskomponenten spiegelt sich in mehreren Symptomen wider: So werden neue Mitarbeiter in Meetings als Blitzableiter benutzt, weil Elemente wie Sounding Boards etc. fehlen – also Emotionen nicht adäquat bearbeitet wurden. Andererseits wird mit einer Übersteuerung im klassischen Bereich kompensiert: Die Personalkostenprognosen und Business-Cases werden übergenau.

Phase 2: Die zukünftige Ausrichtung erfolgt auf Basis einer situativ modifizierten Balanced Scorecard (BSC). Die Finanzperspektive wird durch die Personalkostenreduktion und optimiertes Risikomanagement beschrieben. Die Kundenperspektive wird durch Wertschöpfungsbedarfe der Geschäftsführung und Klinikleitungen sowie der Mitarbeiter abgedeckt. Wertschöpfungskettenoptimierung und technische Prozessoptimierung beschreiben die Prozessperspektive. Schließlich wird die Organisationsentwicklungsperspektive durch Qualifizierung und Arbeitszufriedenheit der HR-Mitarbeiter dargestellt.

Der Abgleich der vier Perspektiven führt zur Festlegung auf ein teilweise dezentralisiertes Organisationsdesign, in dem die effizienzkritischen und risikoreichen Routineprozesse zentral gebündelt werden, die stärker wertschöpfenden operativen Prozesse jedoch in den Kliniken erbracht werden sollen. Auf Implementierung eines Cost- bzw. Profit-Centers wird verzichtet.

Der Einsatz der BSC, die Implementierung eines Projektmanagements, der Einsatz gezielter Business-Cases und Personalkostenprognosen, all das ermöglicht die Genehmigung der erforderlichen Projektmittel durch die Geschäftsführung. Entscheidend ist in dieser Phase aber auch die konsequente *Haltung* des für die Restrukturierung verantwortlichen Managers, an den einmal vereinbarten Zielen »festzuhalten«. Steuerung in stürmischen Zeiten braucht Kontinuität, Verbindlichkeit und klare Entscheidungen.

Phase 3: »Der Zug setzt sich langsam in Bewegung«. Die Beteiligten können anfangs nicht an den Erfolg glauben, und mangels Erfahrung verläuft der Start in die Umsetzung holprig. Die Verhaltensmuster »Angst vor Fehlern«, »Schuldzuweisungen«, »Delegieren von Verantwortung« kommen zum Tragen. Auch fehlt zu Beginn noch der Überblick hinsichtlich der Querverbindungen zwischen den Projekten und bezüglich des Grades der Zielerreichung, aber nach einem halben Jahr kann die erste Kontinuität im Projektgeschehen beobachtet werden. Immer wieder werden Verantwortungsbereiche klar abgesteckt, Meilensteine als Bezugspunkte verwendet, und eine objektive Terminverfolgung erzeugt zwar Druck, aber auch Klarheit bezüglich des Projektfortschritts. Die Projektorganisation liefert jene Verbindlichkeit und Klarheit, die die hierarchische wie auch die informelle Organisation nicht mehr bieten können. Normen und Regeln der offiziellen Organisation werden – weil auf einen fehlervermeidenden Alltagsbetrieb ausgelegt und zu unüberschaubarer Komplexität angewachsen – zur Behinde-

rung. Bestehende Normen und Regeln sind also nicht unbedingt zur Steuerung in stürmischen Zeiten geeignet. Die informelle Organisation experimentiert primär mit Beharrungsmechanismen (»Wir wissen genau, warum etwas nicht funktionieren kann!«).

Steuern kann aber auch mithilfe der Besetzung neuer Stellen erfolgen: Klassisch werden hier Anforderungsprofile mit Bewerberprofilen abgeglichen. Aus systemischer Sicht sind z. B. Haltung und emotionale Intelligenz eines Bewerbers ebenfalls wichtig. Durch *Neueinstellungen* wird eine *neue Einstellung* (Haltung) in die Organisation implementiert. Die Integration gestaltet sich für die neuen Mitarbeiter zunächst schwierig. Diese erleben die eigene Haltung als fremd und die mitgebrachten Steuerungsmethoden als für das bestehende System untauglich.

Die systemischen Komponenten bleiben vorerst unterrepräsentiert. Erste Symptome für diesbezügliche Akzeptanz sind in der Verwendung von Stuhlkreisen statt Tischen in den Meetings (Abbau von Barrieren, Öffnen) und im Einsatz von Pinnwänden statt Power-Point-Präsentationen (situatives Vorgehen, Mut) zu sehen. Auch Designs für Teambildung können in die Workshops eingebaut werden. In dieser Phase gelingt auch der Aufbau eines Berater-Klienten-Systems (BKS), wobei das Generieren von Akzeptanz hinsichtlich systemischer Ansätze und von persönlichem Vertrauen die zentralen Themen sind. Mit steigendem Vertrauen im BKS steigt auch die Steuerungseffizienz in der Umsetzungsphase. Das Projekt gewinnt an Fahrt, und die ersten Erfolge stellen sich ein. Die Ziele werden als erreichbar empfunden, die Motivation nimmt zu.

Fazit

Die systemischen Steuerungskomponenten sind insgesamt unterrepräsentiert – die Steuerung ist nicht adäquat. Die Komplementärberatung kompensiert in einigen klassischen Spezialbereichen, wie etwa Prozessmanagement, Projektmanagement sowie Kostenrechnung, und bietet systemisch Hilfe zur Selbsthilfe. Sowohl BSC als teilsystemische Methode wie auch Projektmanagement bewähren sich.

Die Methode: die Balanced Scorecard

Hier soll nun mit der BSC ein beliebtes Verfahren kurz bewertet werden, welches seit den späten 1990er-Jahren stark auf dem Vormarsch ist. Es ist selbstredend keine erschöpfende Behandlung geplant, die auch angesichts der Literaturfülle anmaßend wäre. (Es sei aber auf einen guten Übersichtsartikel in der ZOE 01/2009, der von R. Nagel und W. Dietl verfasst ist, hingewiesen.)

Wir wollen die BSC als (fast) systemisches Steuerungsinstrument verstanden wissen, da sie

- die verschiedenen Zieldimensionen gleich gewichtet nebeneinanderstellt;

- die Unternehmenszukunft betrachtet und nicht die Vergangenheit auswertet;
- unterschiedliche Standpunkte einnimmt und somit Eindimensionalität auch in der Perspektive aufhebt;
- iterativ überprüft und entsprechend nachjustiert wird;
- die einzelnen Perspektiven aktiv zueinander in Beziehung setzt und
- im Zuge eines strukturierten Kommunikationsprozesses im Unternehmen verankert wird.

Die BSC nimmt neben der Finanz- also auch die Kundenperspektive ein, leitet daraus die Optima für interne Prozesse ab und speist ein Lern- und Entwicklungssystem, welches wiederum langfristig die Überlebens- und Zukunftssicherheit des Unternehmens abbildet. Die Prozess- und Lernperspektiven werden dabei im Hinblick auf die beiden Kernperspektiven (Finanzen und Kundenumwelt) als unterstützend und früh warnend betrachtet. Dieses gedankliche und ganzheitliche Verbinden – aber auch gezielte Wechseln der Perspektiven – macht das Verfahren an sich zu einem systemischen Instrument. Sind die erforderlichen Kommunikationsprozesse dann neben der Orientierung auf Strategie gut aufgesetzt und haben insgesamt die Überlebensfähigkeit der Unternehmung im Blick, so könnte die BSC als vollwertig systemisches Instrument verstanden werden.

Infolge der alleinigen Handhabung durch Berater und Stäbe wird aber oftmals die kommunikative Verankerung im Unternehmen konterkariert, und die BSC kann ihre Steuerungskraft nicht voll entwickeln und ihr Potenzial zur Selbststeuerung nicht erhöhen. Umgekehrt wird das Instrument oft überladen, indem den einzelnen Perspektiven noch Indikatoren hinzugefügt werden, die die Steuerung komplizieren: So werden Zielvereinbarungen oder variable Vergütung mitgeführt, obwohl sie eher zu einer Vermischung der Ebenen und zu Fehlsteuerung führen. Es kann also überkomplex werden, obwohl bei einem gut begleiteten Kommunikationsprozess von Adäquanz ausgegangen werden kann.

4. Synthese oder der Nutzen von Komplementärsteuerung

Gerade – und nicht zufällig – war von Kommunikationsprozessen und deren Adäquanz die Rede, und das soll nun der Ausgangspunkt für die Endbetrachtung sein: Wir haben die Ausdrücke *Untersteuerung* und *subadäquat* für Fehlsteuerung benutzt und im Fallbeispiel teilweise auch definiert bzw. in der Liste angewendet. Hier soll nun in Anlehnung daran ein Argument für die Komplementärsteuerung hergeleitet werden: Die BSC wurde zwar als potenziell machtvoll »fast-systemisches« Steuerungsinstrument eingeführt und auch genutzt – interessanterweise aber lediglich in der Vorbereitungsphase und zur Entscheidungsfindung, nicht aber als Steuerungsinstrument in der Implementierungsphase! Der

Schlüssel für das Misslingen liegt in der Nichtanwendung des eigentlich konzeptionell vorgesehenen kommunikativen Teils der BSC, der diese im Fall korrekter Nutzung eben zu einem systemischen Instrument gemacht hätte.

Dass dieses für gute Steuerung wesentliche Element fehlte, ließ sich auf mangelnde Auftragsklärung bzw. unzureichendes Verständnis im Kundensystem zurückführen. Der Auftrag betraf ursprünglich allein die Fachberatung, was sich aber in der Folge als nicht hinreichend herausstellte. Immer mehr Fachexpertise führte nicht zu einem Gefühl der Zufriedenheit, sondern konnte vom System nicht mehr verarbeitet werden, weil zu viel Information per se irgendwann nicht weiter angenommen werden kann. Der Auftrag musste also zwangsläufig im Sinne der Komplementarität geändert werden, da die Fachberatung ohne ergänzende Prozessberatung schlicht nicht anschlussfähig war. Wir halten fest, dass auch ein zunächst als Fachberatung angenommener Auftrag in der Komplementarität endet, wenn Erfolg erreicht werden will.

Was aber macht die Fachberatung mittels BSC zum einem komplementären Steuerungsmodell? Wie bereits gesagt, ist für die BSC-Nutzung der Kommunikationsprozess und die Art und Weise, wie das Verfahren im Unternehmen verankert wird, entscheidend. Wer hat an welcher Stelle mit dem Prozess zu tun und spielt welche Rolle? Wird die Diskussion zur Klärung dieser Fragen breit ausgerollt oder sehr eng von Stäben und Beratern geführt? Wenn ein gut strukturierter und durch eine explizite Architektur der Beratung beschriebener Prozess gelingt, der dann in einem gemeinsamen System von Beratern und Klienten, dem Berater-Klienten-System (BKS) mündet, so ist diese gemeinsame soziale Form der Steuerung auch der Ort der komplementären Steuerung. Hier kommen die komparativen Vorteile von Kunden und Beratern zur Kooperation zusammen, und Entscheidungen können mit den notwendigen (komplementären Kompetenzen) befördert werden.

Exkurs: Zur Logik und Methode

Im Kundensystem sind – so die soziale Systemtheorie – alles notwendige Wissen und die Umsetzungskompetenzen im Grunde vorhanden, werden aber nicht unbedingt zur Gänze genutzt. Beratersysteme haben im Idealfall die Kompetenz, dieses Wissen zu heben und operationalisierbar zu machen.

Hier sind Klienten- und Beratersystem zunächst getrennt, und im Sinne des alten Sender-Empfänger-Modells der Kommunikationstheorie wird im Beratungsvorgang Wissen von A nach B übertragen. Dieses Modell ist allerdings überholt – heute geht man davon aus, dass sich Wissen nur in Interaktion generieren lässt. Daher müssen die Systeme so nah zusammenkommen, dass die Akteure beider Seiten ihre spezifischen Kompetenzen ohne die Restriktionen der jeweiligen Organisation einbringen und sich gemeinsam an die Schaffung von Lösungen machen können. Berater und Klienten begeben sich in einen neuen, eigens dafür geschaffenen und bestimmten Raum und planen und steuern die Interventionen.

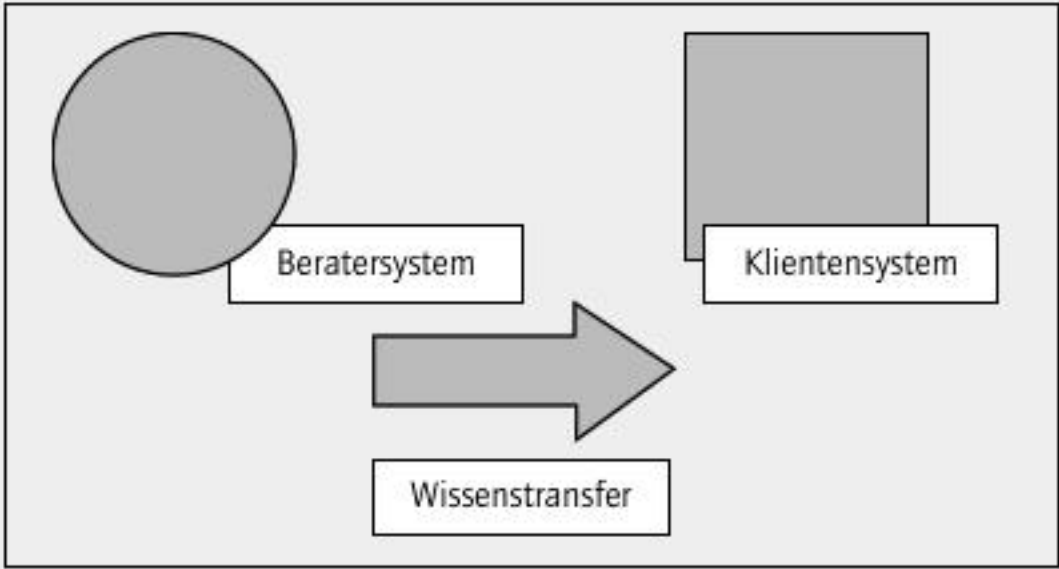


Abb. 2: Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation.
Quelle: Christopher Mallmann

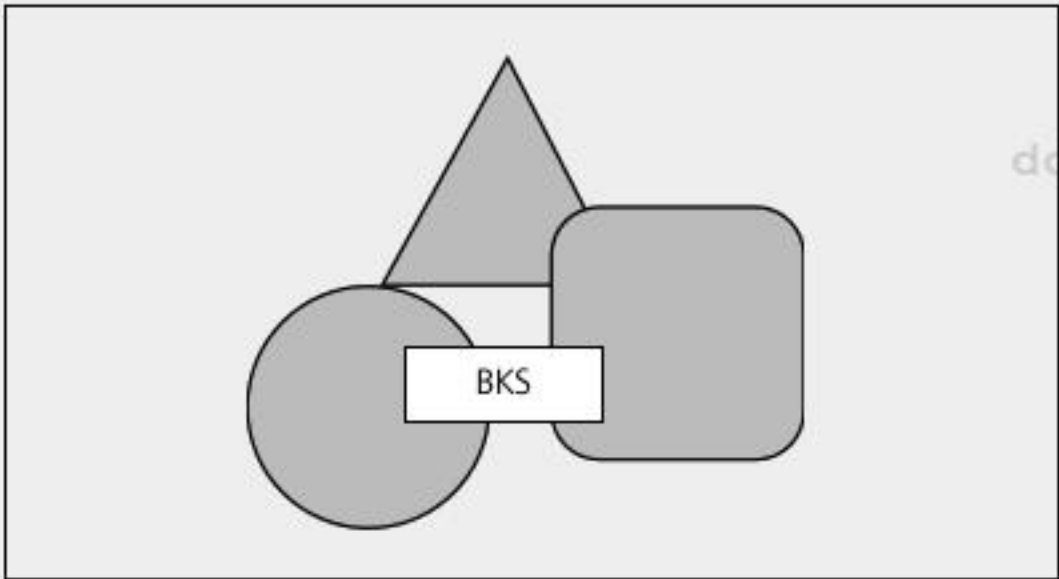


Abb. 3: Berater-Klienten-System.
Quelle: Christopher Mallmann

Eine Möglichkeit, den Beitrag des Beratersystems für das Kundensystem abzuleiten, besteht im Konzept der Kompensation: Hier wird das System einer Diagnose unterzogen, welche die Bereiche feststellt, in welchen es Beratungsbedarf gibt. Um aber Beiträge der Berater für das Kundensystem annehmbar (systemisch: anschlussfähig) zu machen, bedarf es eines neuen sozialen Systems, in dem Berater und Klienten unbehindert von der Logik der jeweiligen Heimatsysteme zusammenarbeiten können.

dd8e2944e7a7bc87180564785a94692e
ebruary

In diesem Sinn wird in unserem Fallbeispiel die Beratung für das Klientensystem erst »rund« bzw. annehmbar, wenn sich die guten Fachbeiträge in die konzipierte Prozessberatung einbinden lassen. Danach werden die zu setzenden Interventionen im BKS gemeinsam beschlossen, und es wird eine Beratungsarchitektur erstellt, die die einzelnen Interventionen über die Zeiträume verteilt darstellt und miteinander in Zusammenhang setzt.

Es werden die Rollen geklärt und die Anteile der Steuerung in der Steuerungsgruppe verankert. Auch weitere Arbeitsgruppen, die dem Prozess zugeordnet sind, entstehen rund um die Architektur. Wenn sich die Beteiligten aus Berater- und Klientensystem über die zu setzenden Interventionen immer wieder informieren und bei Bedarf nachsteuern, so ist diese individuelle Art der Steuerung der systemisch relevante Teil, der andere Instrumente, etwa die BSC, komplementär ergänzt und somit effektiv werden lässt.

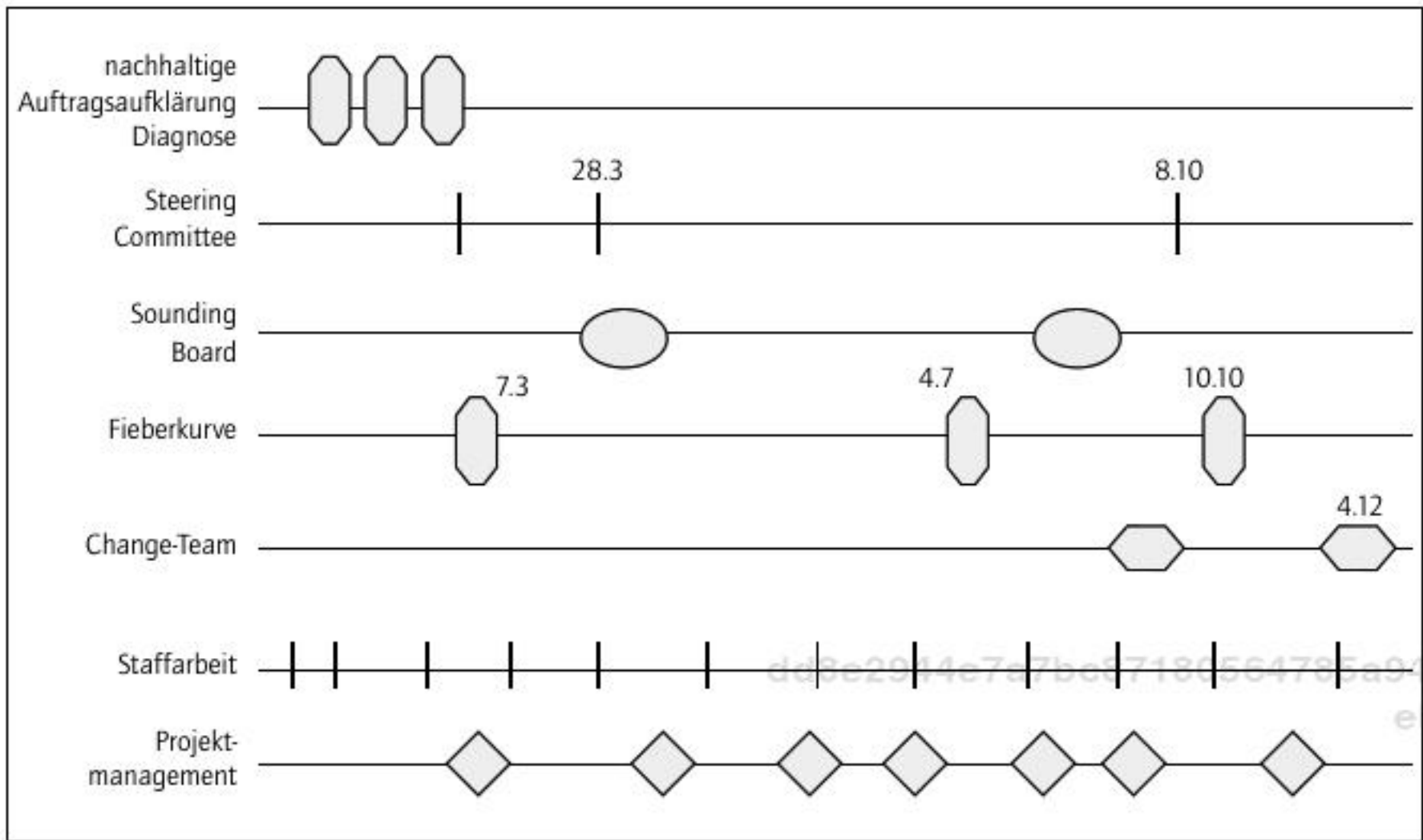


Abb. 4: Beratungsarchitektur (Quelle: Reinhard Günzl)

Beratertipps

- »Weniger ist mehr!«: Das Kontrollbedürfnis reduzieren – einige wenige gute Kennzahlen (Kennzahlenwirkungsanalyse) sind effizienter als viele, denn kein Kennzahlensystem kann die gesamte Komplexität der Realität tatsächlich abbilden! Zur Komplexitätsbewältigung braucht es zusätzlich gute Kommunikation und Reflexion.
- »Steuern braucht Freiraum!«: Freiraum steht für die Entscheidungsfreiheit und Verantwortung des Einzelnen, vor allem aber auch für die Freiheit des sozialen Prozesses. Gruppen sind Hyperexperten in Komplexitätsbewältigung und leisten überraschend viel. Ziele und Leitplanken schaffen den notwendigen Rahmen.
- »Zu viel des Guten!«: Zu viele Kennzahlen, zu viele hierarchische Ebenen und Meetings sind Kennzeichen einer Übersteuerung, verbrauchen zu viele Ressourcen und liefern zu wenig konkrete Ergebnisse!
- »Wer macht was?«: Auftrag und Steuerungshoheit zu Beginn des Projekts mit dem Auftraggeber klären: Wer wird in der Projektphase mit wem in welcher Form steuern? Welche Rolle hat der Berater – von *critical Friend* bis zu enger Zusammenarbeit mit der Führung.
- »Hinschauen!«: Eine gute Analyse am Beginn ist nicht zu ersetzen! Wie wird derzeit gesteuert? Von wem, mit welchen Methoden? Wie reagiert die Organisation auf diese Steuerung?
- »Es braucht Struktur!«: Gutes Projektmanagement erfüllt speziell in Change-Prozessen das Bedürfnis nach Stabilität. Insbesondere kurzfristig und gemeinschaftlich definierte Ziele sind in diesen kritischen Situationen sehr wichtig.