

Statt exakt zu planen, lieber auf Sicht segeln

Achter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Hinz WIRKT

Die Grenze des hierarchischen Betriebssystems

Planung, Budgetierung, Controlling, Anreizsysteme, Stellenbeschreibungen und Karrierepfade: bekannte und bewährte Managementsysteme, die wir in allen funktionierenden Organisationen finden.

Neuem wird durch durch Projektmanagement, Task Forces und Innovationsmanagement, Krisen durch den hohen Einsatz von Schlüsselspielern und Werkzeugen zur Produktivitätssteigerung begegnet.

In einer ungewissen Welt, die durch konstante Veränderung und die Ablösung von komplizierten durch komplexe Fragen gekennzeichnet ist, ist dieses Betriebssystem allerdings nicht mehr ausreichend leistungsfähig.



organisatorische Sklerose

Bei Ungewissheit reagieren diese hierarchischen Betriebssysteme häufig in einem Mehr desselben:

- Die Kommunikation schränkt sich immer mehr auf den Kreis der Kollegen im Fachbereich ein. Expertenzirkel bestimmen die Diskussion, und die einzelnen Einheiten schotten sich gegeneinander so ab, dass **Bereichs- und Abteilungssilos** entstehen.
- **Prozesse, Regeln und deren Einhaltung werden heilig.** Peu à peu übernehmen die Blockwarte des richtigen Prozessverhaltens (getarnt als sogenannte „Process Driver“) die Szene und achten darauf, dass das Chaos in der Welt draußen und hier drinnen die Ordnung erhalten bleibt.
- Das Verhalten der Einzelnen mutiert von offen, neugierig und ausprobierend hin zu einem **„Hintern-an-die- Wand“-Typus.** Die Kommunikation wird schriftlich, sich absichernd und im Ton wechselweise vorwurfsvoller oder sich rechtfertigend. E-Mails, die zehnmal weitergeleitet werden, ersetzen das klärende Telefonat; das Eskalieren und „Hochdelegieren“ werden zur betrieblichen Übung.



Schluss mit der Planwirtschaft

Planung ist der Kern einer jeden Führungstätigkeit; eine solide Planung war gestern hilfreich und wird auch morgen sinnvoll sein.

Was sich aber ändern muss, ist das Verständnis von Planung!

Tatsächlich geht es aber immer noch zu wie auf einem Rummelplatz in den fünfziger Jahren; dort gab es noch die sogenannten Wahrsager, die einem die Zukunft wiesen.

Was damals ein Gag war, weil die Vorhersagen natürlich von keinem ernst genommen wurden, wird heutzutage von Führungskräften immer noch verlangt: eine Planung, die auch genauso eintrifft; Planwirtschaft eben.



Flexible Planung

Die Zukunft liegt im flexiblen Agieren auf der Grundlage einer soliden Planung. Das ist kein Widerspruch, sondern gerade die Kunst des Wellenreitens.

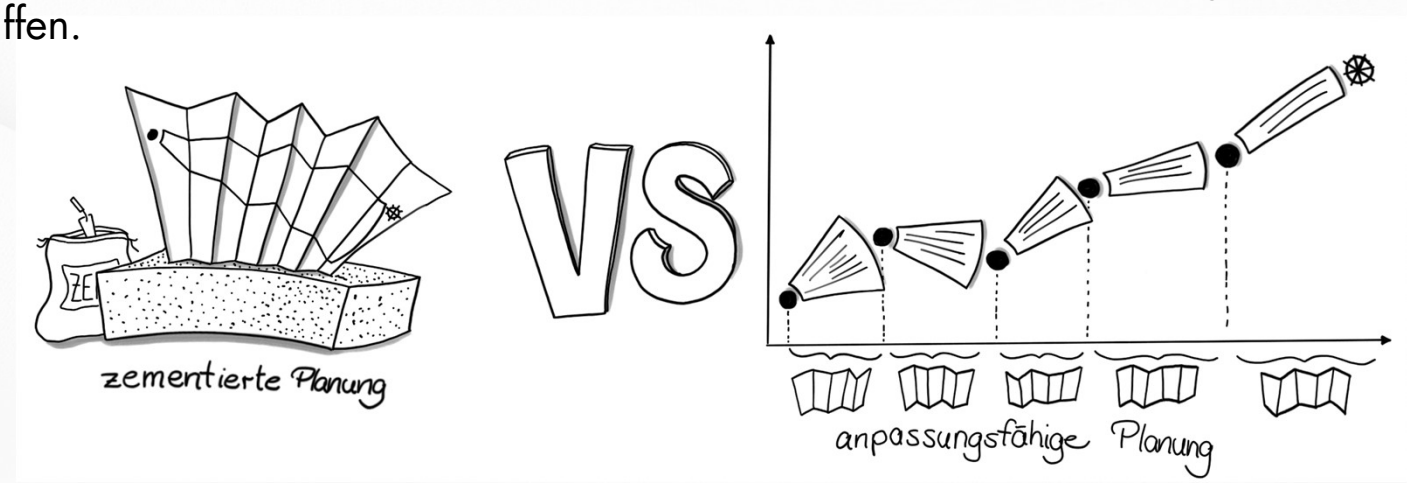
Pläne sind dazu da, Orientierung zu geben. Sie stecken den Korridor ab, in dem das Unternehmen in der nächsten Phase mit hoher Wahrscheinlichkeit tätig ist. Diese Pläne geben die notwendige Orientierung, um auch unter unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu sein.

Diese Pläne sind greifbar und beschreiben konkrete Handlungsabsichten. Sie sind aber nicht in allen ihren Einzelheiten heilig: **Dass es einen Plan gibt und dass für den Fall einer Planänderung ein verbindlicher Prozess existiert, wie diese Änderung berücksichtigt wird – das ist heilig, nicht die Planzahlen selbst.**

Korridore statt Punktlandungen

Ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen:
Der jährliche Planungsprozess dauert von September bis Januar. Die einzelnen Produktbereiche planen ihre Einkaufs- und Verkaufsvorhaben in drei Szenarien: maximaler Margenertrag, normaler Margenertrag und denkbar schlechtester Ertrag. So spannt sich ein Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf.

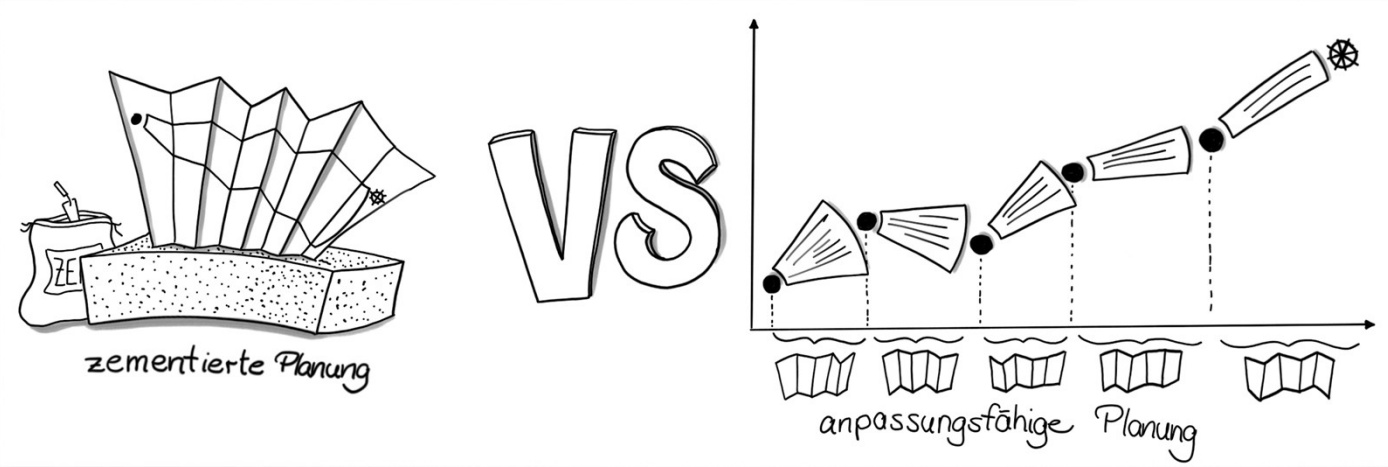
Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Planrevision gegeben. Sollten also neue Zahlen, Daten und Fakten auftreten, ist jedem Planungsverantwortlichen klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Plankorridor eingearbeitet und als Planveränderung entschieden wird. Das Unternehmen hat so die strukturellen Voraussetzungen für Führung bei Unsicherheit geschaffen.



Prozesse statt KPIs

Die individuellen Zielvereinbarungen werden nicht auf die konkreten Planzahlen des Korridors bezogen, sondern auf ein Prozessziel: die Einhaltung des Vorgehens zur unterjährigen Planrevision.

So soll sichergestellt werden, dass Änderungen in allen Managementbereichen auch in den Korridor eingeplant werden. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Zahl, sondern das angemessene Reagieren seiner Mitarbeiter auf Unerwartetes, Ungeplantes und Neues.



Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront" ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht" sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

Führung unter Ungewissheit ist

a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



Hinz WIRKT

Kontakt

Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.

+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg