

Anleitung zum Untergang

Man hört ja oft, dass unsere intellektuelle und emotionale Ausrüstung eigentlich für die Steinzeit gemacht ist und nicht für die heutige komplexe Welt. Zunehmend muss man das auch von vielen Managementmethoden sagen, inklusive der vielen Reflexe, die in Krisenzeiten ausgelöst werden, so zuverlässig wie bei diesem Ding mit dem Hammerschlag auf die Kniesehne. Dabei liest sich das wie eine Anleitung zum organisationalen Selbstmord:

- Es wird sofort zentralisiert, so ähnlich wie beim Körper, der sich bei einem Schock auf die Versorgung der lebenswichtigen Organe konzentriert. Kann leider dazu führen, dass die Extremitäten absterben, was auch in Organisationen beobachtbar ist: die Prozesse werden träge, die Handlungs- und Reaktionsfähigkeit sinkt – nicht das, was man landläufig so empfiehlt für den Umgang mit Komplexität.
- Entwicklungsprojekte werden vernachlässigt, die verbleibenden Aktivitäten erzeugen kein genügendes Momentum mehr, dafür umso mehr Frust. Die Vorhaben erlahmen, die Organisation bleibt stehen, und Stillstand ist Rückschritt.
- Es wird Personal abgebaut, verbunden mit Know-how Verlust und emotionalen Verwerfungen. Um die Zurückgebliebenen kümmert sich niemand. Wenn dann die Baisse vorbei ist, findet sich das Unternehmen mit einer Belegschaft wieder, die unterdotiert und übermüdet ist – keine gute Voraussetzung für Topleistungen.
- Alle Weiterbildungen werden gestrichen, was effizient den Hahn zudreht für bereichernde Impulse, die Organisation schmort im eigenen Saft, der irgendwann beginnt ranzig zu riechen.
- Externe, die in Umbruchsituationen helfen könnten, werden draussen gelassen, weil man grad keine Zeit hat wegen den Umbruchsituationen (nicht erfunden, habe ich schon im O-Ton so gehört).
- Sparprogramme werden vom Stapel gelassen (als hätte man vorher das Geld zum Fenster rausgeworfen), die Risikobereitschaft fährt gegen Null, und damit auch die Innovationskraft. Später ist dann der Markt wieder bereit, die Pipeline aber leer. Zu dumm.
- In der Verzweiflung beginnt man Dinge zu tun, die man eigentlich nicht tun wollte und die den eigenen Werten widersprechen. Das führt zu Kopfschütteln in der Belegschaft und trägt wenig zur Vertrauensbildung bei, intern wie extern.

Das mit dem Knie ist ein sogenannter monosynaptischer Reflex: läuft nur über eine einzige Synapse. Simpel, zwingend, zuverlässig, und kümmert sich um nichts rundherum, zum Beispiel darum, dass es vielleicht grad keinen Sinn macht, mit dem Bein zu wippen...Im unternehmerischen Kontext ist das fatal: monosynaptisches Management ist nicht das Mittel der Wahl, um es mal so zu sagen.

Verzögerte Wirkungen in komplexen Feldern können dazu führen, dass Organisationen mit den falschen Reflexen sich selbst zu einer Berg- und Talfahrt aufschaukeln. Rund um Unternehmen, die dergestalt manisch-depressiv oszillieren, haben sich eine ganze Reihe von spezialisierten Begleitindustrien gebildet (na klar, im freien Markt): Burnout-Kliniken, Outplacement-Unternehmen, Recruiting-Teams, externe Berater, Kommunikationsagenturen, interne Sozialberatung, Temporärbüros usw.

Die haben alle durchaus eine hohe Daseinsberechtigung, bloss könnten sie auch ganz anders eingesetzt werden. Schlauer. Präventiver. Proaktiver.

Monosynaptisches Management wird aussterben, freiwillig oder unfreiwillig, und eher früher als später. Da gilt es, sich aufzumachen zu angepassten Formen von Organisation, Führung und Zusammenarbeit. Meine Empfehlung: versuchen Sie's mal, Sie werden Spass haben.