

Interview: "Zukunftsfit mit Chaosmanagement-Wissen"

21.06.2005

Im Rahmen des PEF-Studienganges „ Baumanagement“ in Spittal/Drau machte sich die bau.zeitung bei Spezialistin Katja Vittinghoff zum Thema „ Chaosmanagement“ schlau.

Die Komplexität unserer Lebensumwelt und deren Vernetzung nehmen immer stärker zu, Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten explodieren. Und mit der Vernetzung komplexer Systeme erhöht sich die Veränderungsdynamik. Hand in Hand mit dieser Entwicklung ist es wiederum zunehmend erforderlich, herkömmliche Managementsysteme zu überdenken und im zukunftsstrategischen Vokabular Begriffe wie „ Veränderungsmanagement“ fester zu etablieren. Womit die Fähigkeit und das Know-how eines Unternehmens gemeint ist, konstruktiv mit Veränderungen umgehen zu können - mit Veränderungen nicht als notwendigem Übel, sondern als natürlichem Bestandteil von Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund hat sich auch die PEF Privatuniversität für Management mit dem akademischen Studiengang „ Baumanagement“ - der dritte Jahrgang ist derzeit in Spittal an der Drau in der Endphase - zum Ziel gesetzt, „ neue Wege in der Unternehmensstrategie auch für die Bau-Branche aufzuzeigen“ , wie Studiengangsleiter Otto Greiner erklärt. „ Mit diesem Studiengang“ , so Greiner, „ wollen wir die zukünftigen, aber auch die derzeit tätigen Führungskräfte zukunftsfit machen, denn es wird - nicht nur in unserer Branche, aber sicherlich verstärkt im Bauwesen - eine Veränderung des Umfeldes auf uns zukommen, sodass es nahe liegend ist, die Leute darauf vorzubereiten.“ Im Allgemeinen gehe es um eine Verbesserung der Kultur des Bauens, und im Speziellen biete sich hier natürlich an, alles was Veränderungsmanagement betrifft, verlassen von eingefahrenen Wegen, in den Lehrgang mit einzubringen.

Beispielgebend dafür war das Ausbildungsmodul „ Chaosmanagement“ am 27. Mai 2005 im Technikum Kärnten im Rahmen des erwähnten Studienlehrganges, für das die renommierte Veränderungs- bzw. Chaosmanagement-Spezialistin Katja Vittinghoff, Leiterin der kv&p Unternehmensberatung (www.kvundp.de), als Vortragende hatte gewonnen werden können.

Die bau.zeitung war, wie schon beim Ausbildungsmodul „ Marketing im Bauwesen“ (s. Ausg. 40/2004), dabei, um sich ihrerseits bei Frau Vittinghoff zum Thema Chaosmanagement schlau zu machen.

Frau Vittinghoff, was ist unter Chaosmanagement als einem speziellen Aspekt des Veränderungsmanagements zu verstehen?

Vittinghoff: Sich des Handwerkskoffers des Chaosmanagements zu bedienen, kann besonders dann sinnvoll sein, wenn zwei Konstellationen aufeinandertreffen: wenn es sich um eine instabile Situation handelt, zum Beispiel wenn ein Unternehmen nicht vorhersagen kann, wie sich der Markt innerhalb des nächsten Jahres entwickeln wird, und auch nicht zu sagen vermag, auf welche Art und Weise eine Umstrukturierung des Unternehmens in Zukunft laufen wird, und wenn zu dieser instabilen Situation eine als komplex zu beschreibende Organisationsstruktur hinzukommt, etwa wenn viele Teilbereiche einer Firma maximal miteinander vernetzt sind. Es kann sich dabei um ein Unternehmen handeln, das gerade eine Fusion erlebt hat, eine Restrukturierung innerhalb eines neuen Marktes, um ein globalisiertes Unternehmen mit maximal vernetzten Teilbereichen.

Und welche Werkzeuge enthält der „ Handwerkskoffer“ des Chaosmanagements?

Vittinghoff: Wenn diese beiden Kriterien, Instabilität und Komplexität, zusammenfallen, können wir nicht mehr regeln und steuern. Chaosmanagement zeigt Möglichkeiten, auch in solchen Situationen Einfluss zu nehmen, um dem nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Das eine ist, dass wir die Rahmenbedingungen auch bei Veränderungen möglichst stabil halten- Rahmenbedingungen zum Beispiel bezüglich der Rechtsform eines Unternehmens, die sich nach einer Fusion geändert haben kann. Das zweite ist, innerhalb dieses Rahmens maximale Freiräume zu lassen. Selbstorganisation und Chaosmanagement kann nur funktionieren, wenn es neben klaren Rahmenbedingungen maximale Freiheit in Detailbereichen gibt.

Können Sie Ihre Aussagen mit einem Beispiel für unsere Leser deutlich machen?

Vittinghoff: Wenn ich in einem chaotischen Übergangsprozess den Mitarbeitern zum Beispiel noch vorschreiben wollte, wie sie zu verkaufen haben, könnte ich etwas regeln und steuern wollen, was ich nicht mehr kann. Dieses Zusammenspiel von stabilem Rahmen und maximaler Freiheit ist aber nur ein Aspekt. Innerhalb dieses festen Rahmens spielen auch ganz bestimmte Spielregeln eine Rolle - nicht nur die offiziellen, sondern besonders die so genannten impliziten, inoffiziellen Regeln, zum Beispiel: Wie wird mit Fehlern umgegangen? Würde ich meinen Job riskieren, wenn ich dem Nachbarn erzählte, was ich falsch gemacht habe? Da empfiehlt es sich, Veränderungen eher so zu begreifen, dass wir nicht direkt regeln und steuern, nicht punktuell eingreifen und versuchen, Kontrolle zu behalten, sondern dass wir uns an den Gedanken gewöhnen, in bestimmten Situationen die Leute und die Prozesse auch laufen zu lassen.

Ich habe meine Mitarbeiter nicht im Griff, ich weiß nicht, wo mein Außendienstmann gerade ist ...?

Vittinghoff: Ja, das kann natürlich eine ziemliche Herausforderung für die Unternehmen sein, die von den letzten Dekaden her ja etwas ganz anderes gewohnt sind. Die

Chaostheorie sagt aber eben auch, dass wir nicht in der Lage sind, die Strukturen, die bestimmte Regeln hervorbringen, zu vorher zu sagen. Das heißt, wir müssen den Praxisweg gehen, können Dinge nicht am Computer errechnen, müssen die Prozesse laufen lassen. Deshalb haben Simulationen so einen großen Stellenwert. Großunternehmen sind schon seit einigen Jahren auf Tuchfühlung gegangen mit diesen Veränderungszuständen. Teilweise noch stark Zukunftsmusik ist dies in inhabergeführten und mittelständischen Unternehmen.

Was wäre ein typisches Beispiel, das verdeutlicht, in welchen Lebensbereichen und Formen ein Mehr an Komplexität auf uns zukommt?

Vittinghoff: Ein Beispiel dafür, dass wir in Komplexität fast zu ertrinken drohen, sind die x Milliarden E-Mails, die täglich verschickt werden. Ein Ende ist noch nicht abzusehen. Da zeichnen sich sehr interessante Debatten in den Unternehmen ab, weil sie Schwierigkeiten mit der Ressource Speicherplatz bekommen.

Wo ist das Problem?

Vittinghoff: Die Unternehmen sind rechtlich verpflichtet, viel zu dokumentieren und zu speichern. Es ist schon so, dass die jeweiligen EDV-Experten in Großunternehmen graue Haare bekommen und versuchen ihre Leute dahin zu erziehen, bewusster mit Speicherplatz umzugehen. Das wird doppelt spannend, weil die Qualität nicht mitwächst, das heißt, wir haben eine steigende Flut von E-Mails mit immer größeren angehängten Dateien. Wir werden überschwemmt von E-Mails und müssen zunächst einmal viel Zeit investieren, das Relevante vom Nichtrelevanten auszusortieren. Gleichzeitig steigt aber auch der Spam-Anteil und jener der Viren, Würmer und trojanischen Pferde - wir haben mittlerweile ja einen richtigen Zoo an Faktoren, die die Qualität dieser versandten Informationen in den Keller gehen lassen. Die Quantität explodiert, die Qualität sinkt rapide. Umso wichtiger ist es, intelligente Systeme zu entwickeln, um mit diesem Mehr an Komplexität umzugehen. Aber dieses erleben wir manchmal nur als Chaos, streng genommen ist das gar kein Chaos, sondern einfach ein Zuviel an Informationen.

Hansjörg Preims
