

Zwölf Minuten zum Thema „**Verbindlichkeit in Organisationen**“

Mag. Herbert Schober-Ehmer, Prof. Dr. Susanne Ehmer

„Wir hatten doch vereinbart, dass...“ „Gilt plötzlich unsere Strategie nicht mehr“ „Kein Meeting beginnt pünktlich, worauf soll man sich hier verlassen“ „Ich dachte, wir hätten eine Entscheidung darüber getroffen...“

Wie schaffen wir mehr Verbindlichkeit, mehr Verlässlichkeit, ob Wirtschaftskrise oder „Normalzustand“, ist eines der Dauer-Themen in vielen Unternehmen und auf allen Ebenen. Die Regelsysteme der Organisation als Garant für koordiniertes Verhalten verbunden mit einem, den Handschlag symbolisierenden „Alles Klar“ scheint doch nicht genügend zu wirken.

Nehmen wir also zur Kenntnis, verbindliche Vereinbarungen gehören nicht zur Kategorie des Selbstverständlichen und wenn dem so ist, bedürfen sie einer besonderen Pflege, Aufmerksamkeit und stetiger Kommunikationsprozesse. Das mag enttäuschen, wenn es um Geschwindigkeit geht und Manager die Wirksamkeit ihrer Appelle erleben wollen. Aber die Erfahrung macht ja deutlich, so ist Verbindlichkeit nicht herstellbar und die Enttäuschung auf die Anderen zu schieben, mag emotional kurzfristig entlasten, ändert aber nicht den Fakt.

Es wird nicht einfach sein, das übliche Ritual der kurzen „Abnickungen“, die den mystischen Glauben an die damit hergestellte – in alle Zukunft wirkende – Verbindlichkeit besiegelt, gegen einen aufwendigeren Entscheidungs- und Kommunikationsprozess, der die Möglichkeiten und Bedingungen einer standhaltigen Verbindlichkeit berücksichtigt, auszutauschen. Wissen doch die Partner einer Entscheidung, dass die Festlegung immer auch Einschränkung bedeutet und die Festlegung Situationen der Zukunft gar nicht berücksichtigen kann, weil man sie gar nicht kennt. Die Paradoxie besteht aber gerade darin, jene Verhaltensoptionen auszuschließen, die in der aktuellen – zur Gegenwart gewordenen zukünftigen – Situation zwar sinnvoll wären, die aber nichts mit der erwartbaren Handlung zu tun haben. Es müssen sich schon alle Beteiligten einen ordentlichen Gewinn (oder die Vermeidung eines größeren Verlustes) davon versprechen, wenn man sich auf die Begrenzung seines Verhaltens einlassen soll. Wenn sich der Zugführer des ICE trotz Stress entschließt seine Ruhepause erst nach Ankunft in Frankfurt und nicht im schönen Würzburg zu halten, so muss er sicher sein, dass der Gewinn der Verbindlichkeit, der ja erst in der Zukunft eingelöst werden kann, auch zur „Auszahlung“ (sprich Anerkennung, Wertschätzung, Jobsicherheit, u.a.m.) gelangt. Nicht-verbindliches Verhalten entspringt ja selten einer Bösartigkeit oder Muthwilligkeit, sondern weil man vermutet, dass das jeweilige augenblickliche Tun passender, richtiger und damit gewinnbringender sei, als das früher vereinbarte und von anderen erwartete. (Der Stopp des Truckfahrers, der einen möglichen Sekundenschlaf mit katastrophalen Folgen vermeiden möchte)

Und um weniger dramatische Aspekte anzusprechen, Verhalten jenseits vom Erwartbaren verweist ja nur auf die Eigenständigkeit von MitarbeiterInnen, auf ein Verhalten, dass unter dem Slogan „Unternehmer im Unternehmen“ ja auch sehr angesehen ist.

Eine weitere Dimension, die das „Herstellen“ von Verbindlichkeit bestimmt, findet man in der Besonderheit des menschlichen Gehirns, das Hirnforscher „plastisch“ nennen. Damit charakterisie-

ren sie, dass nur ganz wenige, das Verhalten steuernde „Verschaltungen“ der Nervenzellen (und sogar der Genstruktur) „fest verdrahtet“ sind, alle anderen entwickeln sich, vergehen, bilden sich neu. Die Struktur und Funktionsweise unseres Gehirns ermöglicht – so wie wir es entsprechend verwenden – bis ins hohe Alter das Erlernen neuer Fähigkeiten und Verhaltensformen, das Experimentieren mit und Gestalten von Lebenskonzepten. Ein „Geschenk der Evolution“, das uns ermöglicht – gerade jetzt – in einer Umwelt, die uns mit Überraschungen und Unerwartbarem versorgt, erfolgreich überleben zu können.

Zugleich aber gibt es den berechtigten Wunsch nach Verhaltenssicherheit, nach Berechenbarkeit, nach Verbindlichkeit. Wir müssen also sozial gegen die Möglichkeiten des Gehirns gegensteuern. So legt man für bestimmte Situationen und Zeiten, für die man meint Verhaltenssicherheit zu benötigen, z.B. ein Meeting, Regeln und Normen fest. Solche Festlegungen können aber nicht, wie wir oben schon beschrieben haben, die aktuellen Gegebenheiten, in denen nun das Meeting stattfindet, berücksichtigen. So sollen z.B. Normen und Spielregeln (der Effizienz willen) sicherstellen, dass Umwelten (Kunden oder Familie oder Mitarbeiter) und deren Anforderungen ausgeschlossen bleiben (keine Handys, keine Laptops, Erscheinen zum vereinbarten Zeitpunkt, usw.). Eine originale Konstruktion, für zwei Stunden machen wir die Luken dicht. Aber das Draußen ist nicht einfach verschwunden, es weiß nicht einmal, dass es jetzt schweigen soll. Und wenn in der Organisation nun eine andere Erwartung einen vielleicht höheren Wert hat als Pünktlichkeit, z.B. immer für den Kunden da zu sein, auf Fragen der Mitarbeiter rasch zu reagieren, hat man ein Dilemma geschaffen. Ein Dilemma, das man, will man als Unternehmen in einer dynamischen Umwelt bestehen, nicht abschaffen sollte, denn es verweist auf eine permanente Managementaufgabe: die richtige Balance zwischen Außen- und Innenorientierung zu finden.

Eine Möglichkeit für ein bewusstes Widerspruchsmanagement wäre z.B. am Beginn jeden Meetings zu sagen:

„So, jetzt machen wir für zwei Stunden die Luken dicht, wir konzentrieren uns nur auf unsere Themen. Wer wird das heute nur schwer aushalten, weil die Gedanken und Energie draußen sind? Was brauchen einzelne, damit sie mit dieser Spannung konstruktiv umgehen können? Braucht es zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Unterbrechung, oder was sonst?“

Man kann natürlich auch (per Appell) Askese einfordern, mit dem Risiko nicht die erforderliche Aufmerksamkeit auf den Themenfokus zu erzielen, denn das Gehirn „denkt was es denkt“ und schert sich nicht um den Appell. Die Zeitinvestition in die Klärung des „Energiepegels“, die oft schon zu einer positiven Veränderung desselben führt, kann für den Verlauf und für die Zeit nach dem Meeting viel einbringen: weniger Gesprächsschleifen, alle Aspekte werden jetzt – und nicht später – eingebracht und es erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass jeder die Ergebnisse verstanden hat und auch nach außen gut kommunizieren kann.

Noch einmal zum **Widerspruchsfeld Autonomie vs. Erwartungssicherheit**:

Wir sollten davon ausgehen, „am Anfang stand der Einzelne“ und zugleich die „naturbedingte Verbundenheit mit anderen“.

In modernen Organisationen finden wir nur mehr die (neurobiologisch) naturbedingte Autonomie des Einzelnen, die Verbundenheit muss immer erst geschaffen werden. Mit Strukturen, Positionen,

Rollen, Spielregeln, Prozessen, Werten, Mission Statements, Plänen, usw. – und durch Kommunikation.

All das soll Erwartungssicherheit herstellen, bei der aber immer das Wissen mit schwingt, ich und der andere könnte sich auch anderes verhalten, aber wenn wir „verbunden“ bleiben wollen, kann ich mich doch auf die **Verbindlichkeit** verlassen, oder doch nicht? Diese Unsicherheit gehört zum Leben. Organisationen versuchen diese Unsicherheit damit zu lösen, dass sie als Eintrittsbedingung Menschen auffordern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werden, die sich an die festgelegten Abläufe und Regeln halten. Das bedeutet aber auch, dass die Nichteinhaltung mit dem Ausschluss bedroht werden kann – denn bestimmtes Verhalten kann man nicht unmittelbar erzwingen, nur wahrscheinlicher machen.

Schwierig wird es nur, wenn für den Erfolg der Organisation eine „Mehrfachzugehörigkeit“ (Beziehung zum Kunden, zu den MitarbeiterInnen, zu den Chefs, zu den Kollegen...) gelebt werden muss und wenn ungewöhnliches Verhalten, Originalität, unternehmerische Orientierung, Flexibilität entscheidend ist. Mit Unterwerfung, echten Sanktionen wird man dann nicht weit kommen. Es dem Belieben des Einzelnen zu überlassen, wann er eine Regel, eine Verbindlichkeit für zweckmäßig hält oder nicht, stürzt aber das ganze Regelsystem ins Chaos, die Organisation „verwahrlost“, denn wer weiß dann, wann welche Regel gilt oder nicht. „Verwahrlosung“ ist aber ein (zu) hoher Preis für das Management, die MA und die Organisation, das muss aber erst – allen – bewusst werden.

Das bedeutet nicht mehr oder weniger als das **Her- und Sicherstellen von Verbindlichkeiten in dynamischen Organisationen als einen ständig zu steuernden Prozess** zu sehen, bei dem sich die Beteiligten immer über die Erfordernisse der Regeln und möglichen Ausnahmen verständigen müssen. Verständigen (= Einsicht entwickeln) erfordert einen Austausch über die jeweilige Perspektive, über Risiken, Gewinne und Kosten der jeweiligen Verhaltensoptionen. Und manchmal muss man (nicht nur die Geschäftsführung) deutlich werden, markante „NOs“ setzen, aufrütteln, irritieren, damit genauer und bewusster auf einen sinnvollen Weg geachtet wird.

Und manchmal genügt es, nur zu checken: *Was macht es attraktiv, sich an Verbindlichkeiten zu halten, was gewinne ich, gewinnen wir dadurch – nachhaltig?*

Das Thema Verbindlichkeit kann nicht ohne das Thema Entscheidungen reflektiert werden:

Zum Thema >Entscheidung< gilt zuerst alles oben gesagte. Denn Strukturen, Spielregeln, usw. sind Ergebnisse von Entscheidungen. Entscheidungen sind das zentrale Element von Organisation. Auch die Nicht-Entscheidung ist in diesem Kontext eine Entscheidung, die damit befragbar wird. Was ist der Entscheidungsgegenstand? Was sind die Alternativen, was soll „ausgeschlossen“ (ge-schieden) werden, weil wir es >SO< machen wollen? Was soll damit bezweckt werden? Welche weiteren Entscheidungen folgen dieser Entscheidung, also was ist noch zu tun, damit sie realisiert wird? Welche Wirkungen und Nebenwirkungen sind zu bedenken? Mit welchen Risiken ist zu rechnen und bei welchen Risiken ist wer zu befragen?

Je weniger solche Fragen im Prozess der Entscheidungsfindung vorkommen, umso mehr werden sie „außerhalb“ des Prozesses im besten Fall nachgearbeitet, im schlechtesten „nachräsoniert“.

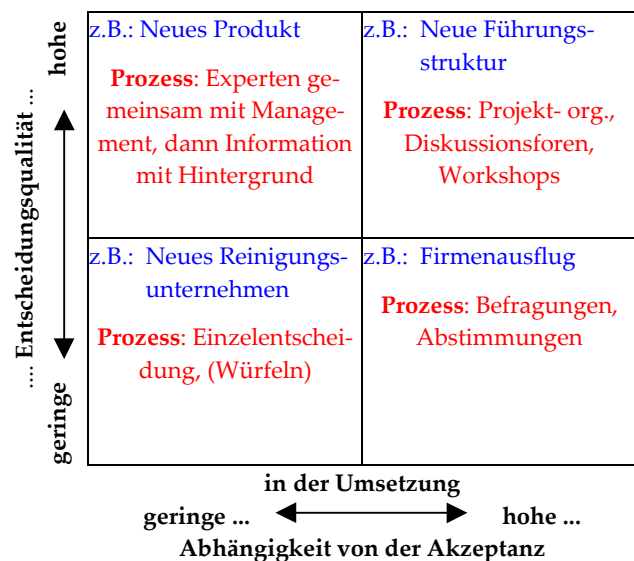
So gesehen gibt es **keine verbindlichen oder unverbindlichen Entscheidungen. Eine Entscheidung ist eine Entscheidung**. Wenn sie getroffen ist und eine Führungskraft – genauso wie ein MA

– macht etwas anderes (handelt nicht nach der Vereinbarung, obwohl er sie verstanden hat), dann ist das eine Entscheidung und diese ist zu verantworten. Im besten Fall kann man durch Nachfragen klären, welche Aspekte bei der Entscheidung übersehen oder erst jetzt eingetreten sind, die zu einer anderen (Handlungs-)Entscheidung geführt haben und im besten Fall wird dadurch der nächste Entscheidungsprozess besser. Im schlechtesten Fall muss mit den Mitteln der Organisation die „Entscheidung gegen die Entscheidung“ sanktioniert werden. Wir schlagen vor, auf den Termin „verbindliche Entscheidung“ zu verzichten, um das Problembewusstsein zu schärfen, dass man in voller Verantwortung und Zurechnungsfähigkeit anders entschieden hat.

Um die Entscheidungsprozesse zu optimieren könnte man nach einer Matrix differenzieren:

Entscheidungen, die eine hohe Entscheidungsqualität erfordern – Entscheidungen, die eine geringere Entscheidungsqualität erfordern / hohe Abhängigkeit in der Umsetzung von der Akzeptanz – geringere Abhängigkeit in der Umsetzung von der Akzeptanz.

Jedes Feld in der Matrix ermöglicht andere Formen der Entscheidungsprozesse.



Letztlich sollte auch die “akzeptierende Unterwerfung” zum Führungsverhalten gehören. Wenn bestimmte (kurz- oder langfristige, regionale oder zentrale, u.a.m.) Aspekte eine Entscheidung dominieren und die Gründe verdeutlicht wurden, müssen manchmal auch individuell nicht mitvollziehbare Entscheidungen, im Sinne einer Gesamtorientierung, mitgetragen werden. Wenn dies jedoch zu oft vorkommt, muss man sich letztlich entscheiden, ob man längerfristig in dieser Organisation und in dieser Rolle mitwirken kann. Zur Verantwortung von Führung gehört die Entscheidung: JA, ich trage das – trotz meiner Bedenken – mit, oder NEIN, ich gehe. Alles lavieren dazwischen kann einige Zeit sinnvoll sein, um sich ein klareres Bild zu machen, aber auf Dauer untergräbt man damit seine eigene Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in sich und andere. Das schwächt Führung und Unternehmen.