

„Strukturen sollten genug Freiraum für Innovation bieten.“



Foto: Horst Hamann

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

geht es Ihnen nicht auch manchmal so: Wenn morgens die Zeitung nicht geliefert wurde, die Zeit für eine Tasse Kaffee vor der Arbeit fehlt oder abends vor dem Einschlafen kein Buch zur Hand ist, werden wir schnell unzufrieden. Der Tag scheint irgendwie nicht komplett, denn es fehlen die Rituale, die ihn für uns strukturieren. Warum uns diese festen Abläufe und Muster so wichtig sind? Ganz einfach: Sie bieten Sicherheit und Orientierung und helfen uns, in einer beständig komplexer werdenden Welt immer wieder auf den energie-sparenden Autopilot-Modus umzustellen.

Doch nicht nur in psychologischer Hinsicht sind Strukturen wichtig. Auch unser Gehirn ist stets auf der Suche nach Mustern, wie Horst M. Müller, Professor für Klinische Linguistik an der Universität Bielefeld, im Interview (S. 5) erklärt: „Das menschliche Denken ist so aufgebaut, dass es immer bei allem eine Struktur erwartet, eine aus abgrenzbaren Einheiten bestehende kausale, am besten noch lineare Abfolge von Handlungen.“ Und das nicht ohne Grund: Schließlich muss unser Gehirn in Bruchteilen einer Sekunde eine Situation richtig einschätzen können, um adäquat zu handeln – da wirken Unordnung und Chaos nur störend und ablenkend.

Was für das Individuum gilt, gilt auch für die Ökonomie. Kein Kunde schätzt Bürokratie oder ist bereit, sich von A nach B schicken zu lassen, weil die Zuständigkeiten in einem Unternehmen nicht geklärt sind. „Gewisse Rollen und Funktionen sollten klar definiert und kommuniziert sein“, empfiehlt daher Prof. Sonja Sackmann von der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Bundeswehr-Universität in München (S. 8).

Klingt ein bisschen old school in einer Zeit, in der Konzepte wie Selbstorganisation und unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten diskutiert werden? Keineswegs, meinen die Experten in dieser Ausgabe unseres Magazins: Das eine schließt das andere nicht aus. Auch sich selbst steuernde Systeme benötigen eine gewisse Strukturierung, um in puncto Effizienz und Produktivität am Markt beste-

hen zu können. Nur dürfen diese Strukturen nicht in Zement gegossen sein, sondern müssen abhängig von der Größe, dem Lebenszyklus und der jeweiligen Marktsituation eines Unternehmens ständig neu bestimmt werden, wie der Artikel „Alles fließt“ (S. 10 ff.) beschreibt.

Und: Sie sollten genug Freiraum für Innovation bieten. Durch einen Führungsstil, der auf klare Hierarchien, Ziele und Aufgabenverteilung einerseits und eine individuelle Arbeitsgestaltung andererseits setzt. Sowie durch moderne Bürostrukturen, die Austausch wie Rückzug, Konzentration wie Entspannung ermöglichen (S. 14 f.).

Wieder einmal kommt es also auf die richtige Balance an. Auf ein ausgewogenes Wechselspiel aus Struktur und Dynamik. Dann klappt es auch mit der Kreativität, auf die kein Unternehmen mehr verzichten kann. Denn sie entsteht durch nichts anderes als den „ständigen Wechsel von Struktur-bildung, -auflösung und -neuformation“, wie Prof. Dr. Rainer M. Holm-Hadulla im Interview (S. 16 f.) erklärt.

Dem schließe ich mich an und wünsche Ihnen wie immer eine anregende Lektüre.

Ihr

Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender der Hays AG

PS: In dieser Ausgabe belassen wir es nicht bei Food for Thought, sondern legen Ihnen ein ganz praktisches Strukturierungsinstrument bei: einen übersichtlichen EM-Planer, in den Sie alle Spielergebnisse der diesjährigen Fußball-Europameisterschaft eintragen können.