



Weniger R/regeln!?

Dr. Kurt Schauer, Oktober 2021

Rund um die Corona-Krise wurde ein starker Zug unserer Kultur wieder deutlich: Wir wollen möglichst alles eindeutig regeln und niederschreiben! Doch mit jedem Versuch etwas genauer zu regeln, tauchen immer mehr neue Details und Grundsatzfragen auf. Und auch diese wollen geregelt werden. Und damit treten wir in einen Teufelskreis ein, der Menschen und Organisationen weg von ihrer eigentlichen Aufgabe führt, nämlich Verantwortung für Lösungen zu übernehmen.



Gleichzeitig brauchen die Menschen Orientierung - nicht nur in den Organisationen selbst. Und ja, dazu ist auch ein gewisses Maß an Regelungen notwendig. Doch die Frage ist, welchen Umfang von welchem Typ von Regelungen eine Organisation verträgt und ab wann sie kontraproduktiv werden? Dabei unterstelle ich, dass es ein Zuviel an Regeln geben könnte. Dass dem so ist, kann man an dem einfachen Beispiel der Arbeitsplatzbeschreibungen gut erkennen: Zu Beginn steht der legitime Wunsch wissen zu wollen, wofür man eigentlich verantwortlich ist. Und weil man diesen Wunsch sehr genau nimmt, wird immer mehr geklärt und damit die Liste immer länger und unübersichtlicher. Doch die Welt steht nicht still - weder im Unternehmen noch außerhalb - und damit sind schon bald viele Fragen, die wir beantworten sollten, nicht mehr Teil der Arbeitsplatzbeschreibung. Zu allem Überdross ziehen sich dann über kurz oder lang viele auf die Position zurück, überhaupt nur mehr genau das machen zu wollen, was da drinnen steht. Ob das sinnvoll ist oder in dieser

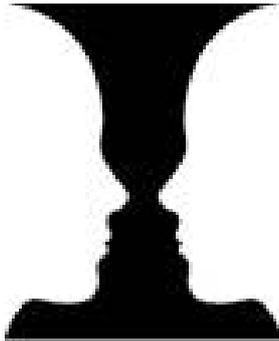
Form wirklich gebraucht wird, ist dann gar nicht mehr der Punkt. Weil: Regel ist Regel!

Das Ganze wurde in den letzten Jahren noch dadurch verschärft, dass bei Fehlern zunehmend die Suche nach der schuldigen Person im Mittelpunkt des Interesses steht und nicht mehr die Suche nach Lösungen oder die Fehlervermeidung. Dies hat zur Konsequenz, dass Erklärungen und logische Argumente immer weniger zählen und die klar dokumentierte Einhaltung von Regeln immer mehr. Und wir verstärken als Organisation diese an sich schon toxische Haltung, dadurch, dass das Einhalten von Regeln - auch wenn sie ein offensichtlicher Schwachsinn sind - uns im Zweifelsfall von der Verantwortung enthebt, noch dazu, wenn dies dokumentiert erfolgt. Was dabei auf der Strecke bleibt, sind ganz klar die Lust zum Experimentieren und der Zug hin zu neuen Lösungen, ja zu Lösungen und Verantwortungsübernahme überhaupt. Das Zuviel an Regeln schützt uns zwar in der Verteidigungsrolle, in der Kreativ- und der

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbberater-changemanagement.at/denk-lounge/>



Lösungsrolle aber nicht.



Vexierbilder: Diese enthalten mehrere Bedeutungsebenen mit völlig unterschiedlichen Aussagen. Hier: schwarze Vase oder zwei Menschen, die sich in die Augen sehen.

Bildquelle:

https://th.bing.com/th/id/R.3905bf44ad559af0148078715b4cb985?rik=jE5YdlE1QXQyda&riu=http%3a%2f%2fwww1.nams.is%2fmyndmennt%2fwp-content%2fuploads%2f2009%2f06%2f4b_jakv_neikv_2.jpg&ehk=0KbOUve3iDJCo0GFnVncT%2fJH74AN1Z%2bsWTy2HfREIQ%3d&risl=&pid=ImgRaw&r=0

Was unsere Organisationen und auch die meisten Menschen daher brauchen, ist ein Umfeld, in dem Eigenverantwortung und Kreativität gewünscht und belohnt werden. Das verlangt eine Kultur, in der das Ausprobieren und Anpacken nicht bestraft wird - um Belohnung geht es da noch gar nicht!!! - und in welcher genügend Freiräume für eigene Entscheidungen bewusst geschaffen werden. Und das bedeutet einen klaren Rahmen und so wenig Detail-Regelungen wie möglich!

Nur wenn ich die notwendigen Freiheiten habe, kann ich überhaupt neue innovative Lösungen entwickeln. Nur wenn ich den Rücken frei habe, werde ich mich auf neues Terrain wagen. Es geht hier um Lust und Interesse am bisher noch nicht Probierten. D.h. gleichzeitig auch am bislang nicht Geregelteten.

Die Erfahrung lehrt uns allerdings auch, dass ein Zuwenig an Regelungen für eine Organisation sehr kritisch werden kann. Denn regle ich zu wenig, erhöhe ich auch die Möglichkeiten für Fehlentscheidungen. Doch leider reduziere ich gleichzeitig dadurch auch jene Möglichkeiten für Innovationen, denn beides geht Hand in Hand.

Wer sich also tatsächlich Innovationskraft auf die Fahnen heftet, sollte sich einmal ganz selbstkritisch die eigene Regelungs- und Dokumentationswut der letzten Jahre ansehen und fragen: Klafft da nicht vielleicht auch bei uns eine Kluft zwischen Wunsch nach Innovationskraft und Regelungs- und Dokumentationsumfang? Allein diese Frage wird ihren Fokus verändern, denn sie unterstellt, dass ein „Mehr an Regeln“ nicht automatisch besser für die Organisation ist!

Falls Sie für Ihre Organisation das Gefühl haben, doch etwas überreguliert und zu wenig innovativ zu sein, würde es mich freuen, Sie als Sparing Partner bei der Analyse und beim Erarbeiten eines Gegenentwurfs für Ihre Organisation unterstützen zu dürfen. Getreu meinem Motto: **Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten**

Ihr Dr. Kurt Schauer

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>