

Michael Groß lässt sich nicht von den allverfügbaren digitalen Medien fremdbestimmen. Er hat den „Stand-by-Modus“ konsequent beendet und einen eigenen Rhythmus von Spannung und Entspannung gefunden

„Wir müssen Kompetenzen erweitern, um nicht von Algorithmen abhängig zu werden“

Das Managen von Komplexität ist die Herausforderung unserer Tage. Olympiagewinner Michael Groß hat sich des Themas angenommen und seinen Lösungsansatz formuliert: Einfach machen. Das ist im doppelten Sinn einfacher gesagt als getan

Autor: Christian Thunig



Sie thematisieren in Ihrem neuen Buch „Einfach machen“ die Komplexität unseres Arbeitens und Lebens heute. War Leben je einfach?

MICHAEL GROSS: In vielen Epochen beklagten die Menschen die durch den Fortschritt gestiegene Komplexität. In der industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts boomte auch die Medienindustrie. Erste Straßenkioske boten eine damals unvorstellbare Menge an Magazinen an, die viele Kommentatoren irritierte. Heute verwirrt uns die Auswahl in der Bahnhofsbuchhandlung nicht mehr. Die Digitalisierung schafft aber eine neue Dimension an Komplexität.

Was ist es genau, das unser Leben heute so vielschichtig macht?

Die Trennung von Bit und Atom hat gigantische Auswirkungen. Information ist nicht mehr an ein Medium oder an Materie gebunden. Alles ist überall von jedem erfahrbar und vermittelbar.


Michael Groß

Dr. Michael Groß ist Managing Partner der Groß & Cie. GmbH, einer Beratungsgesellschaft für Change-Management. Hier betreut er Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Seit 2003 hat Groß an der „Frankfurt School of Finance & Management“ einen Lehrauftrag im Fachbereich „Personalführung und Organisationsentwicklung“. Seine sportliche Leistung ist legendär: Mit 21 Titelgewinnen bei Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften ist er der erfolgreichste Schwimmsportler in Deutschland. Insgesamt gewann er 39 Medaillen bei internationalen Meisterschaften und stellte zwölf Weltrekorde auf.

Nur: Mehr Möglichkeiten an Information bedeutet nicht mehr Wissen. Es entsteht sogar eine paradoxe Situation: Gerade weil alles gespeichert wird, führt das dazu, dass wichtige Informationen regelrecht im Datenwust untergehen können – das gilt im Privaten genauso wie im Beruf. Umso wichtiger ist es daher, den Überblick für sich selber zu behalten.

Schaffen wir uns nicht auch selbst ein hohes Maß an Komplexität?

Unser Verhalten macht die Komplexität erst richtig zum Problem. Ein Beispiel: Ständig klingelt, piepst oder schüttelt es. Ständig werden Mitteilungen „gepusht“. Sogar wenn nichts passiert, schauen wir, ob etwas passiert, und sind aufgeregt. Untersuchungen haben gezeigt, dass die „Heavy User“ von Mobiltelefonen über 200-mal auf das Gerät schauen – am Tag.

Aber ist es nicht weltfremd, die mittlerweile selbstverständliche 

Existenz des Smartphones als permanenter Informationsschnittstelle zum Körper ausblenden zu wollen?

Ganz im Gegenteil: Mittlerweile kippt die Entwicklung schon wieder, weg von einer ständigen Erreichbarkeit.

Bei Google, erwiesenermaßen eine Hochburg von Digital Natives, gibt es Remote-Räume, wo es kein Netz gibt. Und generell: Führungskräfte, die um acht Uhr am Sonntagmorgen eine E-Mail schreiben, werden diszipliniert werden, weil in vielen Unternehmen Regeln und Prozesse eingeführt werden, die die Erreichbarkeit von Mitarbeitern strukturieren.

Welchen Fehleinschätzungen unterliegen wir in Unternehmen im Umgang mit unserer Arbeit und unseren Projekten?

Wer zu viel plant, den überrascht jeder Zufall. Und wer unbedingt eine Ursache für ein Problem herausfinden will, scheitert immer häufiger und vergeudet wertvolle Zeit. Die Vielfalt und Mehrdeutigkeit, das Schwankende und Sprunghafte durch Komplexität bietet aber auch Chancen: Mit einem gemeinsamen Verständnis von einem Ergebnis und von den wichtigsten Prozessen auf dem Weg dorthin, auch zur Revision ursprünglicher Vorhaben, kommt man wesentlich schneller zum Ziel.

Ein gutes Beispiel ist auch hier Google mit seinem „OK“-Prinzip: Objectives und Keyperformance-Indicators.

Heutzutage sind Ziele und Leistungsindikatoren entscheidend. Projektmanagementmethoden aus der analogen Epoche sind dagegen zum Teil sogar kontraproduktiv, weil diese viel zu statisch sind.

Sie plädieren für Flexibilität, um Stabilität zu bekommen. Für Unternehmen bedeutet das: agile Organisation. Braucht man dafür nicht einen gewissen Freiraum an Ressourcen, um reagieren zu können?

Das ist je nach Bereich unterschiedlich: In der Produktion muss die Effizienz hoch und der Freiraum eher gering sein, in der Entwicklung muss es wesentliche größere Freiräume geben, um auf Kundenwünsche rasch reagieren zu können. Gerade an der Automobilindustrie sieht man, dass es für Kunden weniger entscheidend ist, das letzte Quäntchen Dieselverbrauch aus dem Auto zu holen, als sich vielmehr mit aktuellen Entwicklungen wie beispielsweise dem selbstfahrenden Auto zu



Wer zu viel plant, den überrascht jeder Zufall. Und wer unbedingt eine Ursache für ein Problem herausfinden will, scheitert immer häufiger und vergeudet wertvolle Zeit

Dr. Michael Groß, Managing Partner der Beratungsgesellschaft für Change-Management Groß & Cie. GmbH



beschäftigen. Gerade jüngere Verbraucher wollen Mobilität und Flexibilität und nicht im Stau ihre Zeit vergeuden. In der Entwicklung ist es daher sinnvoll, über zeitliche Freiräume zu verfügen, um sich intensiv mit Kundenbedürfnissen auseinandersetzen zu können. In der Produktion macht das natürlich keinen Sinn. Insofern gibt es in agilen Organisationen durchaus Parallelwelten.

Wie können Unternehmensstrukturen bearbeitet werden, dass Flexibilität und Agilität möglich werden?

Prozesse sind wichtiger als Strukturen. Wenn man weiß, was wann gemacht wird und wo man sich einbringen soll oder kann, und das verinnerlicht in einer gemeinsamen Überzeugung, dann ist egal, wie eine Struktur beschaffen ist. Das große Hindernis ist aber der damit einhergehende Machtverlust. Das Managen im digitalen Zeitalter bedeutet „Freude am Kontrollverlust“.

Wie können Unternehmen heute überhaupt noch Entscheidungen treffen, die in eine ungewisse Zukunft weisen?

Verteilen Sie die Informationen, die Sie bekommen können, immer in drei Körbe: „Früher“ – „Jetzt“ – „Zukunft“. Wenn eine Entscheidung nur auf Informationen im Korb „Früher“ basiert, dann gehen Sie davon aus, dass sich im Umfeld nichts verändert – das ist absolut unwahrscheinlich. Im Korb „Zukunft“ ist naturgemäß alles unsicher, dafür lassen sich aber aus Prognosen plausible Szenarios für das Unternehmen, einen Bereich oder eine Abteilung entwickeln: Was bedeutet es für uns, wenn ... passieren würde? Sofort ändert sich die Perspektive und ganz andere Entscheidungen werden möglich, die zukunftssicherer sind.

Sie haben den Begriff „Googelsieren“ geprägt und sogar eine Website dazu angemeldet. Was hat eine Suchmaschine mit unserem Entscheidungsverhalten zu tun?

Das Prinzip der Suchmaschine Google ist, dass wir Nutzer mittels eines Algorithmus, der ständig weiterentwickelt wird, individuelle Suchergebnisse erhalten, die unserem Bedarf entsprechen sollen. Aber bis auf die Suche nach einer Telefonnummer müssen wir selbst bewerten und entscheiden, welche Ergebnisse zu unserem Bedarf am besten passen. Diese Kompetenzen müssen wir erweitern, um uns nicht

von Algorithmen und Apps abhängig zu machen. Googelsieren steht als neuer Begriff für das eigenständige Beherrschen von Komplexität, für das „Einfach Machen“. Jeder von uns findet jeweils den eigenen Rhythmus zur Beherrschung von Komplexität. Aber auch Google steht für eine Abkoppelung von der eigenen Empathie, denn kaum ein Algorithmus wird so oft optimiert. Ist „Googelsieren“ ein adäquater Begriff für Ihre Botschaft? Ja, um den Stier bei den Hörnern zu packen. Und um zu zeigen, dass wir Menschen schlauer sind, als jeder Algorithmus es je sein wird. Ob sich der Begriff durchsetzt, das ist natürlich ungewiss. Ich bin gespannt, ob zumindest eine Diskussion entsteht, um selbstbewusster den digitalen Wandel zu nutzen.

Sie plädieren für schnelle Entscheidungen. Ist das aber nicht ein Handicap unserer Zeit, dass teilweise zu rasch und halbgar Dinge entschieden werden?

In der Regel sind nach relativ kurzer Zeit alle wichtigen Parameter für Entscheidungen präsent und geprüft.

Einfach machen!

„Einfach machen!“ ist bereits das vierte Buch des Olympiasiegers. Nach „Siegen kann jeder“, „Selbstcoaching“ und „Handbuch Change-Manager“ hat er sich mit der wachsenden Komplexität beschäftigt, der sich Manager ausgesetzt sehen. Permanente Anforderungen durch digitale Schnittstellen haben einen Grad an Fremdsteuerung erlangt, dass es schwerfällt, sich aus dieser Tretmühle herauszuziehen. Michael Groß zeigt daher Wege auf, wie man sich fokussieren kann.



Zudem können heutzutage gar nicht mehr alle Variablen in Entscheidungen berücksichtigt werden – aufgrund der Komplexität. Wichtig ist das Revidieren von Entscheidungen statt eines „Durchprügelns“ um jeden Preis, obwohl sich durch Komplexität die Rahmenbedingungen geändert haben.

Wie gehen Sie persönlich mit der Komplexität in einer digitalisierten Wirtschaft um und inwieweit hilft Ihnen Ihre Vergangenheit als Leistungssportler?

Ich habe zum Beispiel meinen „Standby-Modus“ konsequent beendet – alle Push-Einstellungen habe ich abgestellt. Ich entscheide, wann ich welche Mitteilungen bekomme – alle zwei Minuten, alle zwei Stunden oder alle zwei Tage. Ich habe meinen eigenen Rhythmus gefunden. Ich habe noch nichts verpasst dadurch – keinen Termin, keinen Neukunden, keine relevante Information. Aber ich kann viel besser meine Aufmerksamkeit ausrichten auf die wichtigen Themen. Meine Durchsetzungsfähigkeit als ehemaliger Leistungssportler, selbst am Ball zu bleiben, hilft vielleicht dabei. **⓪**

Anzeige

Love A FAIR

When heart meets business. Dann knistert die Luft bei jeder neuen Begegnung. Dann treffen sich Global Player und Local Heroes. Dann eröffnen sich der Welt vor Ort ganz neue Perspektiven. Und Geschäft wird zum Gefühl:

www.messe-duesseldorf.de

Basis for
Business



Messe
Düsseldorf