

# DYNAMIKROBUSTE ORGANISATION

## WAS UNTERNEHMEN BRAUCHEN, UM MIT DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT UMZUGEHEN

Unternehmen mit einer hierarchisch-arbeitsteiligen Organisation funktionieren in planbaren Umgebungen hervorragend. Stellen- und Prozessbeschreibungen ermöglichen effizientes Arbeiten; Bereiche, Abteilungen und Teams sind klar definiert. Was aber tun Organisationen, die in einem stark dynamischen Umfeld tätig sind? Die sich komplexen Bedingungen aussetzen müssen? Unser Autor rät, diesen Herausforderungen ebenfalls mit Dynamik und Komplexität zu begegnen. →

Was tun, wenn's brennt? Feuerwehren, Rettungsdienste und andere sogenannte Highly Reliable Organizations (HRO) begegnen komplexen und dynamischen Situationen mit Teamarbeit, Vernetzung und Expertenwissen.







„Ich kann das nicht mehr hören!“ So der Ausruf eines mir bekannten Managers. „Ich höre neuerdings immer: Die Mitarbeiter sollen mehr entscheiden... Das Team organisiert sich selbst... Es braucht mehr Transparenz... Und mehr Freiheitsgrade... Und Feelgood-Management! Dann sollen die doch endlich mal entscheiden! Und

machen; da mag das vielleicht funktionieren, aber lasst das hier bei mir weg. Wir haben hier ein Unternehmen. Und Wettbewerb. Und Kunden...“

### **RUF NACH MEHR SELBSTORGANISATION**

Der Ruf nach mehr Selbstorganisation von Teams, Entscheidungsfreudigkeit von Mitarbeitern und höherer Transparenz in Unternehmensdaten kommt aus mehreren Richtungen. Da ist zum einen der demografische Wandel, der unsere Denkstrukturen zum Thema Arbeitsmarkt und Mitarbeiter herausfordert. Der Markt der Arbeitnehmer hat nun mehr Überraschungen für uns alle parat. Und wir tun uns schwer, ihnen erfolgreich zu begegnen. Da rätselt eine ganze Branche, wie man denn nun die Generation Y gewinnt und hält. Da werden Start-up-Konzepte in Konzernen umgesetzt, Employer Branding ist hoch im Kurs. Und die Erkenntnis, dass viele anscheinend etablierte Dinge wie Karriereemodelle den neuen jungen Arbeitnehmern irgendwie auch, aber irgendwie auch nicht so wichtig sind, stellt HR-Verantwortliche vor Rätsel. Ältere Arbeitnehmer werden wieder wertvoll, da sie ja einen Teil der nicht mehr so zahlreich vorhandenen jungen Kräfte kompensieren können beziehungsweise müssen. Aber diese Zielgruppe ist auch nicht mehr so wie früher. Auch sie hat gelernt und stellt höhere Ansprüche an das Thema Unternehmenskultur. An einigen Stellen lassen sich leichte Orientierungslosigkeit und damit einhergehender Aktionismus feststellen.



Radikale Innovationen, um neue Märkte zu schaffen: Computerbrille Google Glass.

sich entfalten! Die haben doch keine Ahnung! Feelgood-Management! Ich flipp' gleich aus, wenn ich noch mal irgendwo gesagt bekomme, dass man das heute alles braucht, um erfolgreich zu sein. Jaja, ich weiß, mein IT-Leiter schwärmt seit geraumer Zeit von den agilen Methoden, die er in Projekten einsetzt. Meinetwegen sollen die doch ihre agilen Projekte da in der IT

### **VERÄNDERUNG DURCH DIGITALISIERUNG**

Befeuert wird die gewünschte Veränderung der Arbeitswelt auch durch die Digitalisierung. Nachdem Unternehmen sehr lange gebraucht haben, um IT als strategisch einzustufen und sich entsprechende Fähigkeiten in die Entscheidungsgremien geholt haben, werden sie nun von einer Welle der

Digitalisierung überrollt. Das Internet of Things und Industrie 4.0 sowie die Diskussionen um „Bring your own device“ sind nur einige Beispiele. Digitalisierung bedeutet – abstrakt formuliert – eine erneute Zunahme an Überraschungen und Neuem, die das Unternehmen in seinen wertschöpfenden und damit kritischen Teilen erfolgreich verdauen muss, um sich die Potenziale zu erschließen. Das Tempo der Digitalisierung nimmt dabei immer weiter zu. Auch hier lassen sich Orientierungslosigkeit und damit einhergehender Aktivismus feststellen.

Konzerne und international agierende Mittelständler müssen sich schon fast seit Jahrzehnten mit der Dynamik der Globalisierung auseinandersetzen. Der damit einhergehende stärkere Wettbewerb um Marktanteile und Profitabilität ist bei allen anderen angekommen. Wir alle erinnern uns an den Februar 2011 und das Unglück in Fukushima, das durch einen Tsunami ausgelöst wurde. Das Kraftwerk war bis zu diesem Zeitpunkt als sicher bewertet worden. Die Ingenieure des Kernkraftwerkserbauers konnten sich nicht vorstellen, dass es größere Erdbeben geben sollte, als man sie bislang gemessen hatte. Das Ergebnis kennen wir. Wenige Monate später hat die Bundesregierung den deutschen Atomausstieg beschlossen, und im September 2011 war es dann so weit, dass Siemens seine Atomkraftsparte geschlossen hat. Innerhalb eines knappen halben Jahres kamen Entscheidungen in Bewegung, die einer unangenehmen Überraschung und nicht planvoller Strategie entsprachen. Das ist sicher eines der spektakuläreren Beispiele neben den diversen Banken- und Währungskrisen sowie der Vogelgrippe und Vulkanausbrüchen.

## HIERARCHISCHE PYRAMIDE

Richtig, wir waren bei Selbstorganisation von Teams, Entscheidungsfreudigkeit von Mitarbeitern und höherer Transparenz in der Datenlage eines Unternehmens. Die

Organisationswissenschaftler Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed haben sich mit der Evolutionsentwicklung von Unternehmen auseinandergesetzt. In Büchern von Niels Pfläging, Gerhard Wohland, Gary Hamel, Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe und vielen anderen finden wir heute weitergehende Gedanken und Belege zu deren Theorien. Sobald Unternehmen ihre Pionierphase durchschritten haben und erfolgreich wachsen, beginnen sie sich damit zu beschäftigen, wie sie sich am besten organisieren, um ihren Erfolg skalieren zu können. Sie organisieren sich in Bereiche, Abteilungen, Teams. Es werden Stellen beschrieben und Prozesse eingeführt, die weiterhin ein effizientes Arbeiten ermöglichen sollen. Glasl und Lievegoed beschreiben, dass Unternehmen, die sich in diesem differenzierten Organisationsmodell befinden, sich in solchen Marktumgebungen sehr gut bewähren, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufweisen, also Umgebungen, die planbar sind. Das differenzierte Organisationsmodell ist pauschal einer hierarchisch-arbeitsteilig organisierten Pyramide gleichzusetzen. Damit folgt es den Gedanken von F. W. Taylor, der 1911 sein Werk „The Principles of Scientific Management“ veröffentlichte und damit die auch noch heute sehr verbreitete Sichtweise auf den Zweck und die Struktur eines Unternehmens beeinflusst. Nämlich die, dass man den Erfolg auf den Zielmärkten sicherstellt, indem man das Denken, also Themen wie Strategie, abgeleitete Zielsetzungen, mittel- und langfristige Planungen, im oberen Teil der Pyramide ansiedelt, und das Handeln, nämlich das Verfeinern und Ausführen von Plänen, im unteren Teil der Pyramide ansiedelt. Da so ist, wird die Organisation in Bereiche und Abteilungen aufgeteilt. Und es entsteht eine starke Oben-unten-Orientierung und -Kräfteverteilung im Unternehmen. Bis hin zu dem Punkt, an dem es wichtiger ist, den Plan von oben zu erfüllen als konkret und unmittelbar Wert für einen Kunden zu schaffen.

## URSACHE UND WIRKUNG

Dieses Denk- und Implementierungsmodell eines Unternehmens funktioniert und ist erfolgreich. Es ist nicht schlecht. Aber es ist für eine Unternehmensumwelt entworfen, in der es sinnvoll, weil erfolgreich, ist, dass einige wenige planen und viele ausführen, eine Umwelt, die dem Prin-

### DER AUTOR

**WINALD KASCH** ► Gründer von GOagile!, Hamburg. Er berät Unternehmen beim Wandel zu einer agilen Organisationsform. Zuvor war Winald Kasch Geschäftsführer von Fortis IT-Services und Produktmanager bei SAP.



zip von Ursache und Wirkung folgt, also im weitesten Sinne beherrschbar ist. Es gab Zeiten, zum Beispiel die des deutschen Wirtschaftswunders, in denen dieses Modell genau das richtige war. Komplette neue Märkte entstanden; es gab keine Verdrängung und wenig Wettbewerb. Die Planungen für Absatz und Beschaffung trafen ein, da Veränderungen nur sehr langsam erfolgten. Der Wettbewerb war lokal und überschaubar. Auch heute gibt es in einigen Branchen noch solche Bedingungen, aber immer weniger. Deswegen ist der Drang nach sogenannten „disruptive innovations“ so groß. Denn diese Art Innovation schafft komplett neue Märkte, auf denen die Ersten die Bedingungen maßgeblich bestimmen, siehe zum Beispiel Google, Apple, Amazon.

Die meisten Organisationen befinden sich heute irgendwie mittendrin in dieser Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen und nichtkompatiblen Denkweisen und Strukturen – in anstrengenden Bemühungen, mit einer anderen Dynamik auf den relevanten Märkten zurechtzukommen. Das ist so, als ob man jahrelang seine Brieffreundschaften mithilfe der Deutschen Post gepflegt hat, diese den Briefdienst einstellt und man

ab sofort auf Facebook und Twitter angewiesen ist. Da kommt man mit seinen entwickelten Fähigkeiten des Formulierens, der Anzahl der Kontakte und der briefeigenen Logistik nur sehr eingeschränkt weiter. Die Dynamik erhöht sich zusehends, die Anzahl der Überraschungen steigt, und man muss seinen Weg finden. Bei Organisationen zeigt sich diese laufende Auseinandersetzung zwischen Organisation und Dynamik dann in entstehenden Lücken. Niels Pfläging schreibt zum Beispiel in seinem neuen Buch „Organisation für Komplexität“, dass das differenzierte Organisationsmodell in heutiger Zeit zu drei Lückenerscheinungen führt:

**1. Die zeitliche Lücke:** Aufgrund der Trennung von Planung und Ausführung kommt es zu zeitlichen Verzögerungen. Um die Ausführung der Planung sicherzustellen, werden Strategien, Ziele, abgeleitete Maßnahmen, Prognosen und Ergebnisüberwachung angefertigt, die dann über die Linien- oder Projektorganisation ausgeführt werden sollen. Das Bemerkenswerte ist, dass wir uns heute kaum vorstellen können, wie es denn anders laufen kann. So sehr haben wir uns an diese Trennung gewöhnt.

**2. Die funktionale Lücke:** Die funktionale Aufteilung in Abteilungen und Bereiche und Spezialistenteams führt zu klar geregelten Zuständigkeiten und der Reduzierung von Verantwortung. Prozesse und deren Überwachung, Planungen, Regeln und Standards dominieren das Arbeiten. Aufgrund der damit einhergehenden Arbeitsteilung haben nur wenige wirklich Kontakt zu den Kunden oder Märkten sowie das Wissen über die jeweiligen Bedürfnisse. Jeder nachgelagerte Wertschöpfungsschritt ist ein „Stille-Post“-Spiel. Diejenigen, die den größten Teil der Wertschöpfung erbringen, sind in der Regel weit weg vom Markt. Das bedeutet, keine Einheit im Unternehmen kann eigenständig und eigenverantwortlich den Kunden und den Markt bedienen.

**3. Die soziale Lücke:** Durch die hierarchische Aufteilung und das Top-down-

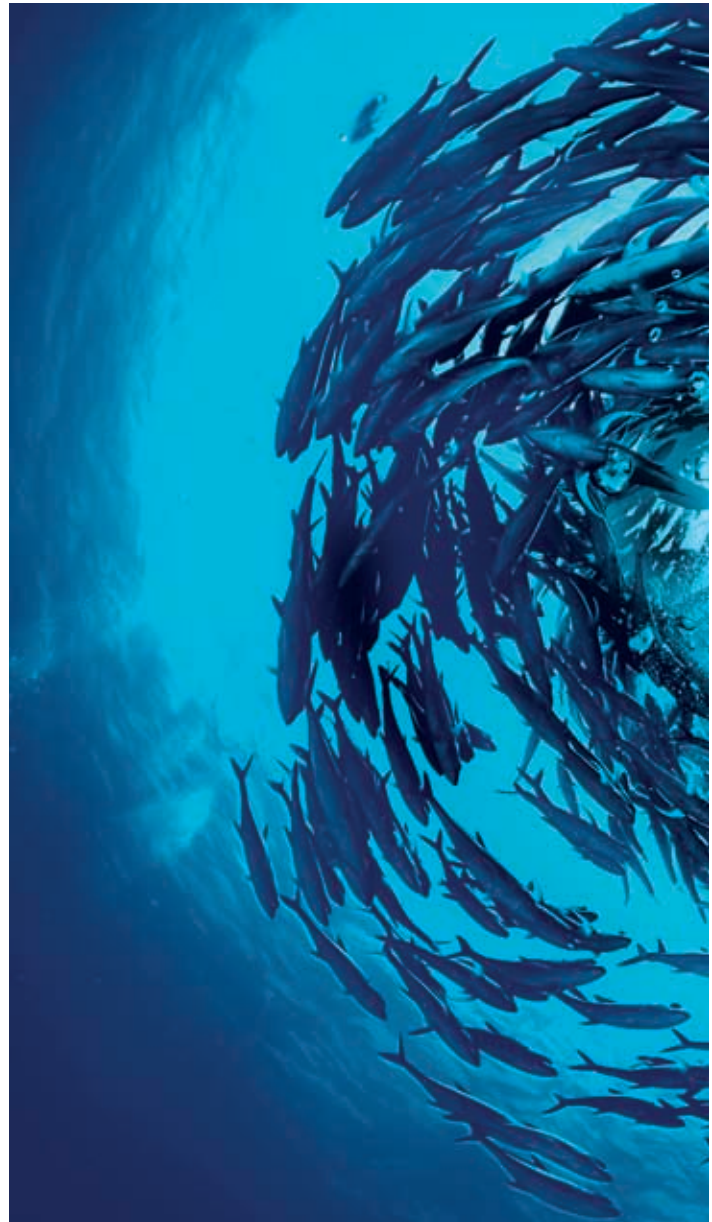
Konzept werden soziale Prozesse negiert beziehungsweise ausgeblendet. Im schlimmsten Fall zeigt sich das in Management by Numbers und Führen durch Angst. Im Vordergrund steht immer der formale Aspekt der Organisation. Informelle Aspekte werden im Sinne von „Wir wissen doch alle, wie wichtig das Gespräch am Kaffeeautomaten ist...“ behandelt: als irgendwie sinnvoller, geduldeter Sonderfall.

Alle drei Lücken erzeugen Verschwendung. Keine Lücke unterstützt die Wertschöpfung in der Organisation oder nützt Kunden, Mitarbeitern oder Eigentümern. Da kann man Niels Pfläging nur zustimmen, wenn er dazu schreibt: „Ein hoher Preis für die Illusion von Beherrschbarkeit.“ Denn ein Ergebnis dieser Lücken sind die seit Jahren regelmäßig bestätigten Eindrücke zum Beispiel durch Studien des Gallup-Instituts oder der Hay Group, dass Mitarbeiter zunehmend demotiviert sind und Führungskräfte nicht so führen, wie man es oder wie sie selbst es gerne hätten, und dass dadurch natürlich auch deren Unzufriedenheit steigt. Also: Wenn Organisationen nicht kompatibel mit ihrer Umwelt sind, entsteht Verschwendung in hohem Maße.

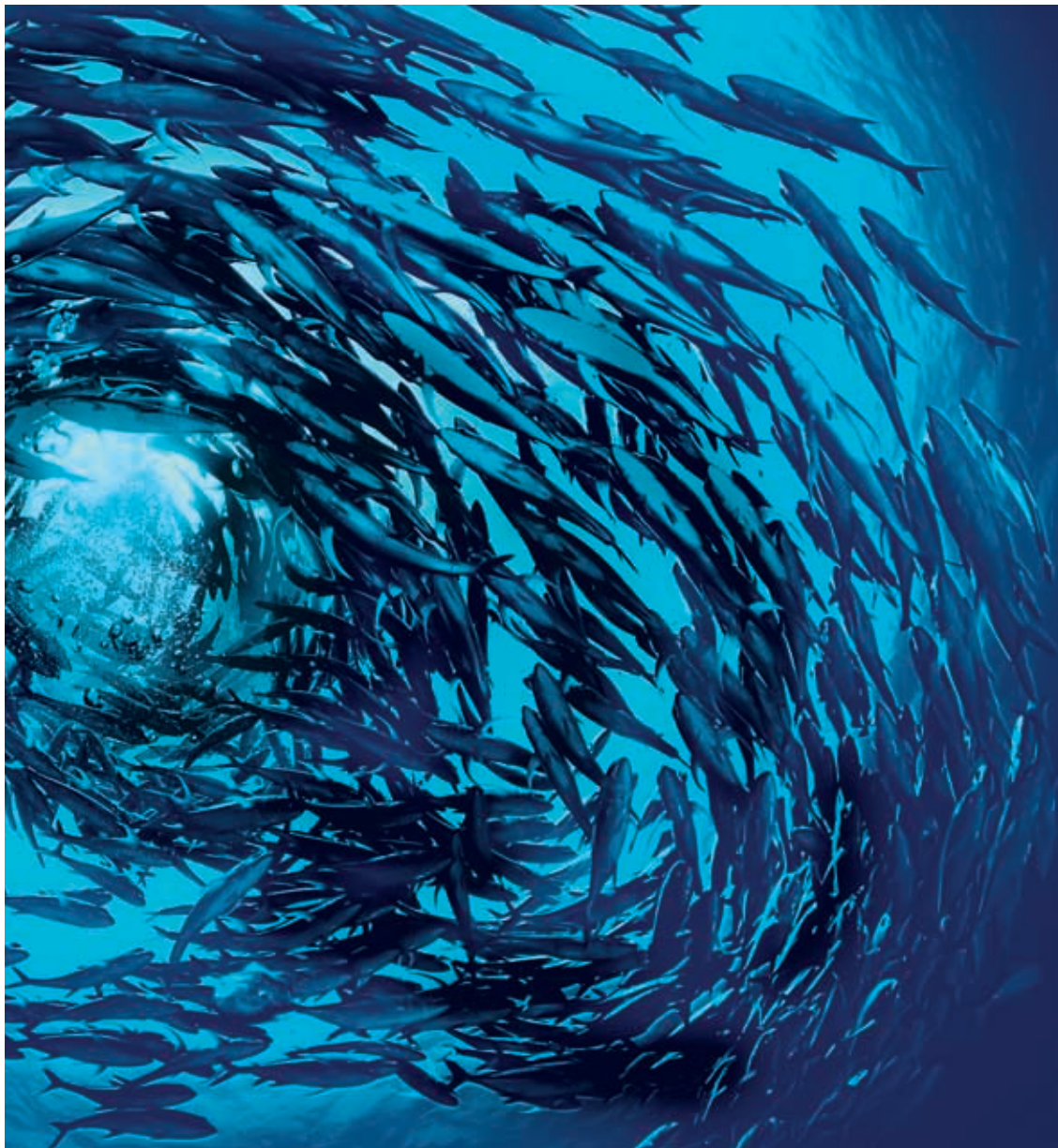
## ANPASSUNG AN UMWELT

Wenn dieser Umstand verstanden und vor allem erlebt wurde, liegt der nächste Schritt eigentlich nahe: Die Organisation muss wieder an die Umwelt angepasst werden. Wir müssen also die Umwelt unserer Organisation besser beobachten und verste-

hen. Daraus können wir die erfolgreichen Organisationsprinzipien ableiten, die dann wiederum zu den passenden Führungs- und Steuerungsmechanismen führen. Da sind wir wieder bei den eingangs beschriebenen Größen wie demografischer Wandel, Digitalisierung und Globalisierung, die die Unternehmensumwelt komplexer machen. Komplexität kann man wiederum nur mit Komplexität erfolgreich begegnen. Denn komplexe Fragestellungen müssen anders beantwortet werden als komplizierte. Oder anders gesagt: Herausforderungen, die mir ein dynamisches Umfeld stellt, kann ich







Bei komplexen Systemen liegen Ergebnisse in einem Ergebnisraum. Komplex sind zum Beispiel ein Fußballspiel oder die Bewegungen eines Fischschwarms. Komplizierte Systeme lassen sich dagegen mit Kausalitäten erklären und extern steuern.

nicht mit Mitteln lösen, die für vorhersagbare Umstände geschaffen wurden.

Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer beschreiben Kompliziertheit und Komplexität in ihrem Buch „Denkwerkzeuge der Höchstleister“ so: Während Kompliziertheit ein Maß für die Unwissenheit eines Beobachters ist, ist Komplexität ein Maß für die Fähigkeit des Lebendigen, einen Beobachter zu überraschen. Komplizierte Dinge sind schwierig, weil Wissen fehlt. Baue ich dieses Wissen durch Lernen auf, wird Kompliziertes trivial. Komplexe Fragestellungen sind schwierig, weil sie überraschende Wendungen nehmen können. Daher kann Komplexität nicht durch Lernen verringert werden. Hier hilft nur das richtige Team, das In-

telligenz, Initiative und Kreativität zielgerichtet einsetzt.

Kompliziert sind also Dinge, die vielleicht schwierig zu verstehen sind, die aber immer ein vorhersagbares Ergebnis haben. Dazu zählen zum Beispiel Uhren, Flugzeuge, Atomkraftwerke, Flugzeuge, Prozesse oder IT. Komplizierte Systeme sind extern kontrollierbar, da sie mithilfe von Ursache-Wirkungs-Ketten beschrieben werden können. Also kann man komplizierte Fragestellungen klären, indem man sich die Lösung mit Lernen und der Abbildung von Ursache und Wirkung, zum Beispiel in Prozessen und IT, erarbeitet. In Bezug auf das Obengenannte sind differenzierte Organisationen sehr geeignet für Kompliziertes. Komplex sind Dinge, deren mögliche Ergebnisse in einem Ergebnisraum liegen. Komplexe Fragestellungen können mit Überraschungen aufwarten. Komplex ist zum Beispiel das Verhalten von Fischschwärmen oder ein Fußballspiel. Diese Dinge lassen sich nicht mit dem Aufbau von Wissen und Ursache-Wirkung beschreiben, geschweige denn in IT-Systemen abbilden. Daher kann man komplexen Dingen nur mit Komplexität begegnen.

Das bedeutet, dass Organisationen, die erfolgreich mit Dynamik umgehen wollen, sich darauf konzentrieren müssen, Komplexität in ihrer Organisation zu erzeugen und bewusst zuzulassen. Das steht nun ganz im Gegensatz zu dem, was wir heute in den meisten Organisationen finden. Dort gilt das allgemeine Verständnis, dass Beherrschbarkeit durch Prozesse, Regeln, Anweisungen und entsprechende Führungsmodelle



hergestellt werden kann. Nicht immer im drastischsten aller Maße, aber als generelle Grundhaltung. So legen beispielsweise die meisten Personalentwicklungsprogramme den Fokus auf die Entwicklung von Fähigkeiten der einzelnen Person. Es gibt natürlich auch die Förderung von Kompetenzen, Talenten und Präferenzen, die nicht fachlicher Art sind, aber auch diese haben die Grundhaltung, die einzelne Person besser zu machen.

**Das Umfeld im Fokus:** Agile Organisationen orientieren sich am Markt, binden Kunden und Lieferanten in Prozesse ein.

Vergleich zum Militär, der beschreibt, dass gerade in Krisensituationen eine funktionierende Befehls- und Berichtskette notwendig ist. Genau das trifft aber tatsächlich nicht zu. Vielmehr wird in diesen Organisationen darauf geachtet, dass Komplexität und Unerwartetes durch Teamarbeit, Vernetzung und Expertenwissen erfolgreich bewältigt werden. Der Fokus liegt auf der Interaktion, nicht auf dem Spezialisten an sich. Das Ziel, das Organisationen also künftig verfolgen müssen, um dynamikrobust zu werden, ist die Abkehr vom Beherrschbaren hin zu Verhältnissen, die überraschend sind. Dynamik muss mit Dynamik begegnet werden.

## KOMPLEXITÄT ERZEUGEN

Und nun gilt es, diese Grundhaltung komplett zu verändern. Und zwar dahin gehend, dass bewusst Komplexität erzeugt wird. Dass also gezielt daran gearbeitet wird, auch in der Organisation Überraschendes entstehen zu lassen. Die neue Grundhaltung schließt natürlich mit ein, dass das Überraschende geschätzt wird. Im Kern geht es um Interaktion zwischen den Menschen.

Einige Organisationen haben dies schon lange erkannt. In ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ beschreiben Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, welche Führungsmethoden, Handlungsabläufe und Haltungen Organisationen entwickelt haben, die zu den sogenannten Highly Reliable Organizations (HRO), wie zum Beispiel Feuerwehren für Flächenbrände, Flugsicherungsteams, medizinische Notfallteams, gehören. Bei dieser Art von Organisation geht es darum, in unvorhersehbaren Situationen keine Fehler zu machen. Als ein Mythos verfolgt uns ja oft der



Kommen wir wieder zu dem mir bekannten Manager, den ich eingangs beschrieben habe: „Ich höre neuerdings immer: Die Mitarbeiter sollen mehr entscheiden... Das Team organisiert sich selbst... Es braucht mehr Transparenz... Und mehr Freiheitsgrade... Und Feelgood-Management! Ich flipp' gleich aus, wenn ich noch mal irgendwo gesagt bekomme, dass man das heute alles braucht, um erfolgreich zu sein.“

Meine Antwort: „Lieber Manager, ja, das sind die Auswirkungen der neuen Grundhaltung. Setze auf den Erfolg von Teams, ausschließlich. Es gibt keine Einzelleistung, nur Teamerfolg. Je dichter das Team am Kunden oder Markt ist, desto mehr unternehmerische Entscheidungen müssen dort fallen. Dazu braucht es eine hohe Transparenz in Information und Daten, damit es immer im Kontext des Un-

ternehmenserfolgs entscheidet. Schaffe Stellenbeschreibungen ab, und fördere das Denken und den Erfolg in Teams. Denke dein Unternehmen nicht in Bereichen und Abteilungen und oben und unten, sondern in außen und innen und Teams, die den Zug des Marktes spüren. Da es keine Stellenbeschreibungen mehr gibt, hast du auch keine Stelle inne. Aber du hast Aufgaben, Erfahrungen und Talente. Bringe diese in die Teams ein, die am Markt erfolgreich sein müssen – sie werden es schätzen. Und bringe dich in die Dinge mit ein, die im Inneren des Unternehmens gebraucht werden, zum Beispiel Innovation. Lerne es, in selbstbestimmten Rollen zu denken und dich immer wieder in neue Rollen zu bringen. Werde ein Coach und lerne, dich von Dingen zu dissoziieren. Die Teams werden dir den Freiraum danken. Lasse Aufgaben transparent werden, die für den Unternehmenserfolg

wichtig sind, und lasse die Teams entscheiden, wie sie gelöst werden. Lasse dazu die Teams unter anderem entscheiden, wer eingestellt wird, und lasse sie auch entscheiden, wenn sie sich verkleinern wollen. Fördere Könnler und Problemlöser, und miss deren Erfolg am Markt. Unterstütze die anderen auf dem Weg dorthin. Aber denke immer an die Wichtigkeit von Interaktion und nicht an die Optimierung des Einzelnen. Entwirf neue Karrierewege und Gehaltsmodelle in einem Unternehmen, in dem oben nicht wichtig ist, sondern der Umgang mit Überraschungen. Schaffe Verhältnisse, in denen Fehler lauter gefeiert werden als Erfolge. Und wenn du so denkst und handelst, dann habe keine Angst um deine Position im Unternehmen, denn du wirst dort dringender denn je gebraucht. Ach ja, und wenn du Feelgood-Manager bist, kann das nie schaden.“ ●



# IDENTIFYING TALENT

T A L E N T

## **Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.**

*Mit wissenschaftlicher Expertise und bewährten Testverfahren zur Potenzial- und Leistungsanalyse helfen wir Ihnen, Bewerber und Mitarbeiter richtig einzuschätzen – und die richtigen Entscheidungen zu treffen. In Verbindung mit unserer Recruiting-Software JOBMATCHER gestalten wir integrierte Prozesse, um die Qualität und die Effizienz Ihrer Entscheidungen zu optimieren.*