

Niels Pfläging
Organisation für Komplexität
Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht

Mit Illustrationen von Pia Steinmann

REDLINE | VERLAG

**„Man kann ein System nur verstehen,
wenn man versucht, es zu verändern.“**

Kurt Lewin

Anleitung zur Benutzung dieses Buchs

Dieses Buch ist vielseitig lesbar.

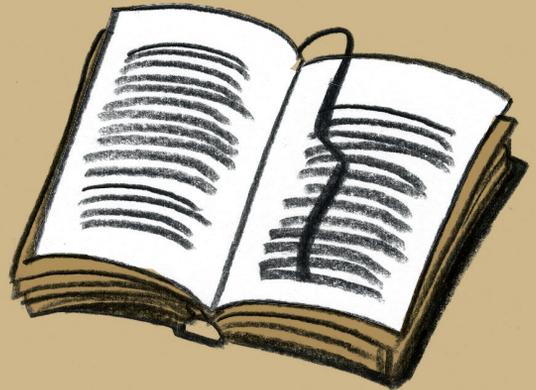
Als Lehrbuch zum Denken über Organisation. Es enthält eine Sammlung leistungsfähiger Denkinstrumente für dynamisch robuste Organisation - allesamt illustriert und visuell aufbereitet. Die Konzepte bauen teilweise aufeinander auf: Das Lesen des Buchs von vorne nach hinten kann sich also lohnen!

Als Inspirationsbuch. Sie finden hier Ideen und Anregungen zur Veränderung Ihrer Organisation. Ihrer Führungsarbeit. Ihres Teams. Ihrer Kundenorganisationen.

Als Wörterbuch. Organisation in Komplexität braucht Sprache, neue Begriffe, präzise Unterscheidungen. Ohne passende Begriffe können wir die nötige Veränderung weder denken, noch sie hervorbringen. Dieses Buch steckt voller frischer und zugespitzter Begriffe. Ich habe sie manchmal im Text fett hervorgehoben.

Als Arbeitsbuch. Das Buch kann Ihnen individuell oder ganzen Gruppen als Begleiter in Veränderungs- oder Transformationsprozessen dienen. Konkrete Hinweise darauf finden Sie insbesondere in den Kapiteln 5 bis 7. Auf den meisten Seiten findet sich Platz für Ihre persönlichen Notizen.

Lernen Sie, am System zu arbeiten, statt im System und an Symptomen.



Überall die gleichen Fragen...

Dieses Buch beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen, die sich Unternehmer, Führungskräfte, Change Agents und Berater stellen, aber auch arbeitende Menschen allgemein.

Das sind Fragen wie:

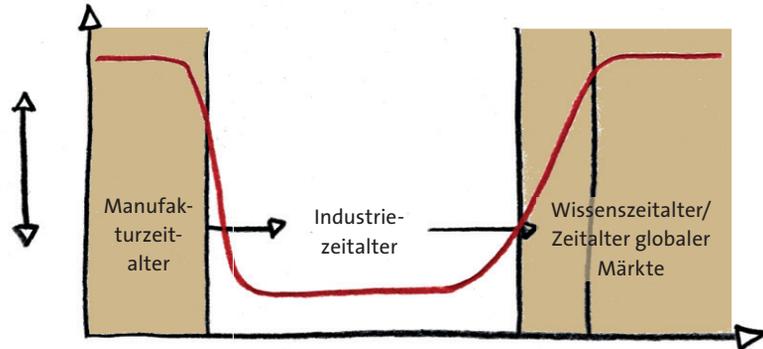
- Wie können wir als Unternehmen wachsen, ohne dass die Bürokratie die Oberhand gewinnt?
- Wie kann meine Organisation mit wachsender Komplexität umgehen?
- Wie kann meine Firma sich schneller an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen?
- Wie können wir bestehende Grenzen von Leistung, Innovationsfähigkeit und Wachstum überwinden?
- Wie kann unsere Organisation eine höhere Identifikation der Mitarbeiter erlangen und insgesamt menschengerechter werden?
- Wie kann überhaupt grundlegender und erfolgreicher Wandel entstehen?



In diesem Buch geht es um die Entwicklung und Nutzung dynamischer Organisationen als Antwort auf alle diese Fragen.

Die hier vorgestellten Konzepte können in jeder Organisation angewandt werden – unabhängig von Größe, Geschichte, Branche, Herkunftsland oder Unternehmenskultur.

Kapitel



1

Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation

Oder: Wie Komplexität
Management den Garaus machte

Was die Sozialtechnologie Management ausmacht: Aufstieg und Fall einer genialen Idee

Im Jahr 1911 veröffentlichte Frederick Taylor sein epochmachendes Buch „The Principles of Scientific Management“.

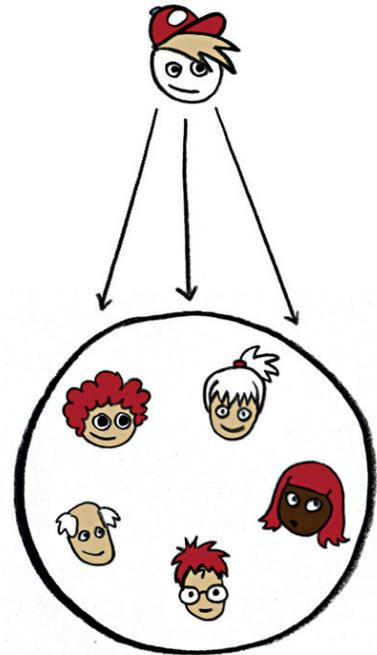
Er begründete damit Management als eine Organisationsmethodik, die dem Effizienzstreben des Industriezeitalters Flügel verleihen sollte. Taylor war ein Visionär: Er versprach in seinem Buch nicht weniger als eine „Revolution“. Und tatsächlich: Die Anwendung seiner Prinzipien und Konzepte sollte einer Revolution gleichkommen.

Taylors geniale Idee war die der konsequenten Trennung des Denkens (den Managern vorbehalten) vom Handeln. Die Zunft der Manager wurde, Taylors Dogma folgend, zu "denkenden Führern nicht denkender (Mit-)Arbeiter“. Dieses Prinzip wurde zur DNA der Sozialtechnologie Management. Darüber hinaus war Taylor ein Pionier der funktionalen Teilung in der Produktion. Seine Ideen zur hierarchischen und funktionalen Trennung setzten sich nach seinem Tod 1915 branchenübergreifend durch. Das tayloristische Grundprinzip wurde zum Standard.

Das Industriezeitalter brachte dramatisches Wachstum und steigenden Wohlstand. Auch wenn Taylors Konzepte bereits kurz nach deren Veröffentlichung vielerorts als unmenschlich, unwissenschaftlich und teilweise ineffektiv kritisiert wurden: Das, was wir heute Management nennen, unterscheidet sich nicht wesentlich von den Methoden Taylors. In dynamischen und komplexen Märkten wurde Führung per Weisung und Kontrolle jedoch eine Gefahr für Organisationen.

Wir nennen tayloristisches Management: Alpha.

**“Denker”/Manager:
denken strategisch, steuern, kontrollieren, entscheiden**

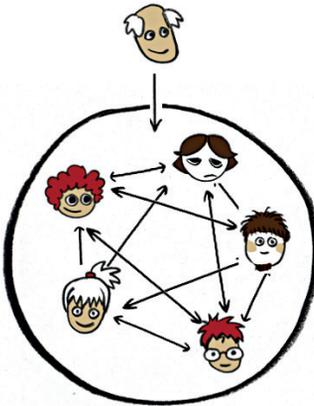
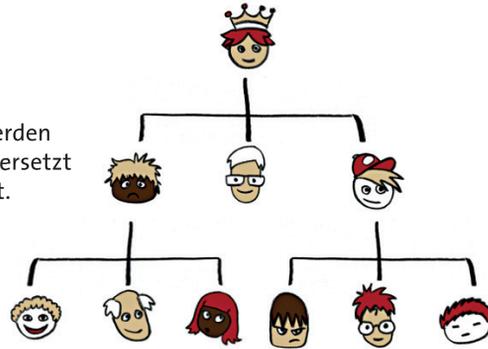


**“Handelnde”/Arbeiter:
führen aus, gehorchen, befolgen**

Der Preis der Vereinfachung: Die drei systemimmanenten „Lücken“ von Management

1. Die soziale Lücke

Durch hierarchische Teilung und Top-Down Kontrolle werden soziale Prozesse negiert und ausgeblendet – sie werden ersetzt von Management by Numbers und Führung durch Angst.



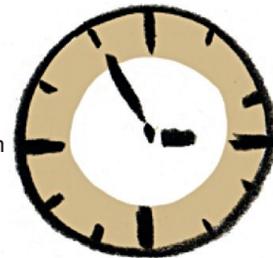
2. Die funktionale Lücke

Funktionale Trennung führt zu Zuständigkeiten und der Reduktion von Verantwortung auf Teilaufgaben. Hierarchische Koordination mittels Prozesskontrolle, Planung, Regeln und Standards dominiert.

3. Die zeitliche Lücke

Durch die Trennung zwischen Planung und Ausführung bedarf es fremdgesteuerter Rollen, Strategie, Zielen, Prognose und Planung.

9 Uhr:
denken



15 Uhr:
handeln

Alle drei Lücken erzeugen Verschwendung. Nichts davon erzeugt Wertschöpfung, nützt Kunden, Mitarbeitern oder Eigentümern. Ein hoher Preis für die Illusion von Beherrschbarkeit.

Die historische Entwicklung der Marktdynamik und der aktuelle Anstieg der Komplexität in Wertschöpfung

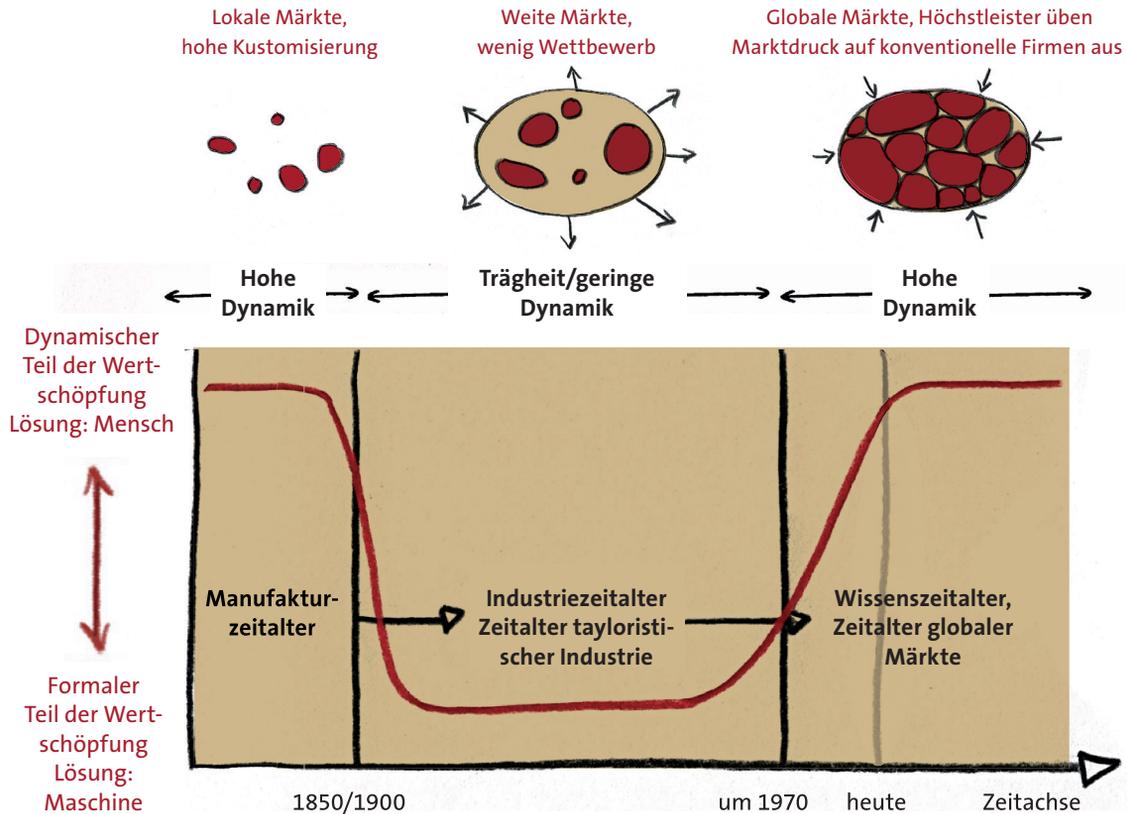
Wir nennen den hier dargestellten historischen Verlauf die Taylor-Wanne.

Das Industriezeitalter bescherte uns eine kurze Periode schnell wachsender, weiter Massenmärkte mit wenig intensivem Wettbewerb. Monopole und Oligopole dominierten. Märkte waren träge. Während dieser Periode entwickelte sich Alpha zum Standardmodell der Unternehmensführung: Zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte war es möglich, Komplexität mit der Hilfe von Maschinen und Standards weitgehend aus der Wertschöpfung zu verdrängen. **Für diese Aufgabe war Taylorismus, oder Management, die perfekte Lösung.**

Vorbei! Bereits in den 1970er Jahren kehrten hohe Dynamik und Komplexität in den meisten Organisationen in die Wertschöpfung zurück, verursacht durch die Entstehung globaler, stark Wettbewerbs-intensiver Märkte und die Wiederkehr individualisierter Kundennachfrage, die „Kustomisierung“ notwendig machte und so „Massen-Kustomisierung“ hervorbrachte.

Hoch-dynamische Wertschöpfung wiederum bedarf eines erhöhten Einsatzes menschlicher Fähigkeiten in Problemlösungs-Prozessen. Alpha wurde so zu einem Hindernis. Taylorismus/Management wurde zu einem Irrtum.

* Die Begriffe Dynamik und Komplexität verwenden wir in diesem Buch – der Einfachheit halber – weitgehend synonym.



Hohe Dynamik und Komplexität* sind weder gut oder schlecht. Sie sind ein historischer Fakt.

Der Unterschied zwischen kompliziert und komplex



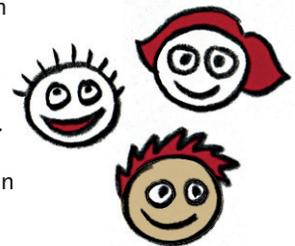
Kompliziertes agiert vorhersagbar. Es gibt keine Überraschung, keine Unsicherheit und keine Subjektivität. Komplizierte Systeme können mithilfe von Ursache-Wirkungsketten beschrieben werden. Sie sind extern kontrollierbar.

Ein Hochpräzisionsgerät ist kompliziert: Es wird alles versucht, um die Präzision zu erhöhen. Eine Uhr wird z.B. so entwickelt, dass sie dauerhaft ohne Fehler funktioniert, sodass keine Täuschung des Nutzers entsteht (der von einer falschen Uhrzeit ausgehen könnte).

Komplexes erzeugt Überraschung. Es besteht aus lebenden Organismen – oder diese haben Anteil daran. Diese Systeme sind lebendig – deshalb können sie sich in jedem Moment verändern. Derartige Systeme sind von außen beobachtbar, aber nicht kontrollierbar.

Das Verhalten komplexer Systeme ist nicht vorhersagbar. Hier ist immanent, dass Fehler entstehen, dass Unsicherheit herrscht und dass sie ein deutlich höheres Niveau von Irrtum erzeugen als Kompliziertes.

Ein komplexes System kann aus einzelnen Teilen bestehen, die zwar für sich genommen standardisiert agieren. Die Interaktion zwischen den Teilen sorgt jedoch für permanente, diskontinuierliche Veränderung.



Komplexe Organisationen wie komplizierte Systeme zu behandeln, ist ein fundamentaler Denkfehler oder eine überzogene Vereinfachung.

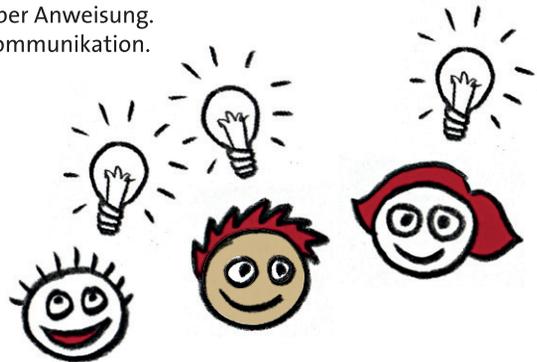
Konsequenzen der Komplexität: Von der Relevanz, Problemlösung in Dynamik zu beherrschen

Das einzige „Ding“ auf der Welt, das zum Umgang mit Komplexität fähig ist, ist der Mensch.

In Komplexität sind Tools, Standardisierung, Regeln, Strukturen oder Prozesse keine hinreichende Antwort, wenn es um Probleme und Problemlösung geht. Gerade die Methoden, die im Industriezeitalter nützlich waren, versagen:

In komplexem Umfeld geht es nicht um die Frage, wie ein Problem gelöst wird, sondern wer das tun kann. Deswegen werden erfahrene Menschen bedeutsam. Menschen mit Können und Ideen. **Wir nennen sie Könnner.** Könnner, die Schüler haben, nennen wir Meister.

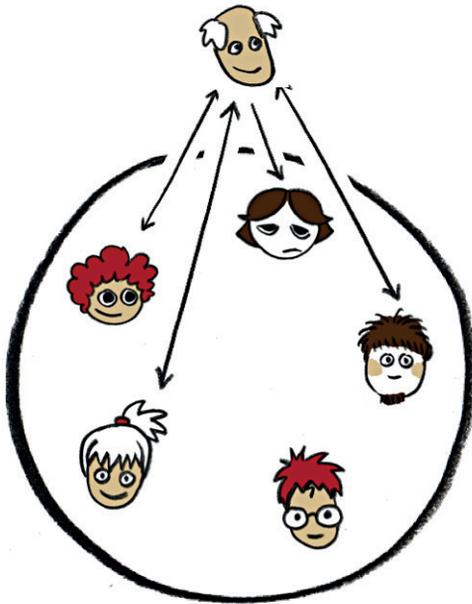
Problemlösung in leblosen Systemen funktioniert über Anweisung.
Problemlösung in lebendigen Systemen erfordert Kommunikation.



**Komplexität kann weder gemanagt, noch reduziert werden.
Man kann ihr nur mit menschlichem Können begegnen.**

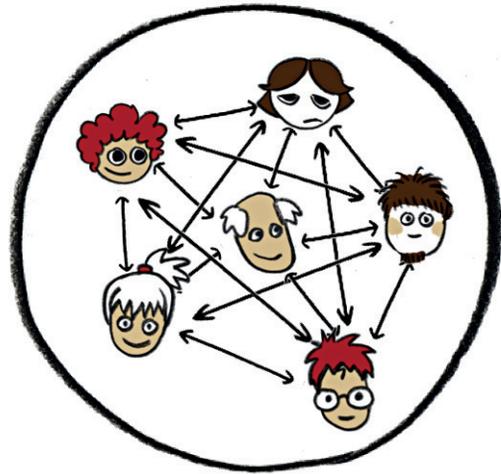
Das Verbesserungs-Paradox: In Komplexität führt Arbeit an einzelnen Teilen nicht zur Verbesserung des Ganzen

An separaten Teilen eines komplexen Systems zu arbeiten, verbessert nicht die Funktionen des Ganzen: In einem System geht es nicht nur um das Funktionieren der Teile, sondern um deren „Fit“.



Mechanistisch-additives Denken und Handeln

Was Systeme als Ganzes tatsächlich verbessert, das ist die Arbeit an der Interaktion zwischen den Teilen. Führung in diesem Sinne ist vor allem die Arbeit am System.



Systemisches Denken und Handeln

**Systeme werden nicht durch Herumbasteln an deren Einzelteilen besser,
sondern durch Arbeit an den Interaktionen.**

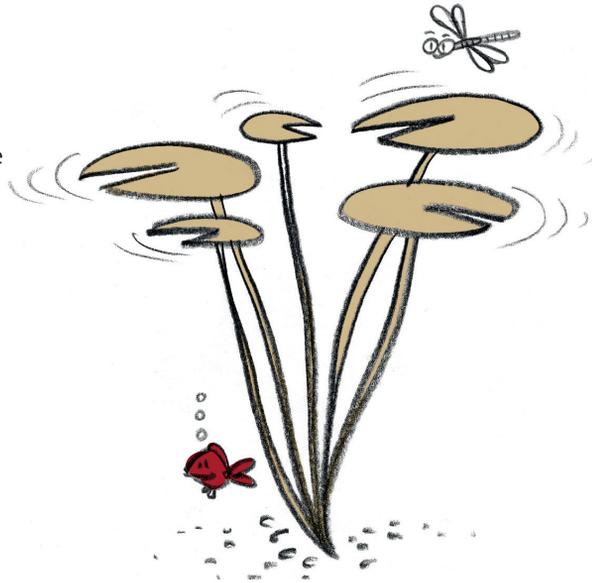
Problem-Symptome, Probleme, Schlamassel: Nicht alles, was wie ein Problem aussieht, ist auch eins

Das meiste, was wir im Sprachgebrauch von Arbeit und Organisationen als Probleme bezeichnen, sind gar keine. Es sind Symptome. Symptome sind sichtbare Wirkungen eines Problems. Fehler sind ein solches Symptom. Unpünktlichkeit. Oder Widerstand gegen Veränderung.

Ein einfaches Denkwerkzeug, um Probleme „zuzuspitzen“ und so den unsichtbaren Wurzeln der Problem-Symptome auf die Schliche zu kommen, ist das „Fünfmal-Hintereinander-Warum-Fragen“ - eine Technik, die durch Toyota bekannt gemacht wurde. Es verhindert, dass der Versuchung nachgegeben wird, bei Beobachtung eines Symptoms voreilig zur Suche nach Lösungen überzugehen.

Den Versuch, Lösungen für Symptome zu finden, also am Symptom herumzudoktern, bevor das Problem verstanden wurde, nennen wir Aktionismus.

Hinzu kommt: In Komplexität pflegen Probleme in der Wurzel zusammenzuhängen. Sie formen Schlamassel. Einzelne Probleme lassen sich daher in der Regel gar nicht isoliert voneinander lösen. So wie auf einem Teich unzählige Seerosenblätter



schwimmen – die unten am Boden des Sees doch nur wenigen Pflanzen entspringen. Es gibt in Organisationen oft hunderte von Problem-Symptomen. Aber nur ein paar Handvoll Probleme. Und die gehen auf ein oder zwei Schlamassel zurück. Setzt man nun mit Lösungen an den Schlamasseln an, lösen sich viele Probleme auf. Tools sind zur Bearbeitung von Schlamasseln ungeeignet.

Aktionismus erzeugt Havarien und macht Lernen unmöglich.

Wenn aus schlau plötzlich dumm wird

In trägen Märkten entstand Erfolg durch Anwendung von **Alpha-Methoden und -Verhaltensrepertoire**. Darum kennen und beherrschen Menschen in vielen Organisationen nur dieses eine Repertoire. Das ist so, wie in England aufgewachsen und an Linksverkehr gewöhnt zu sein.

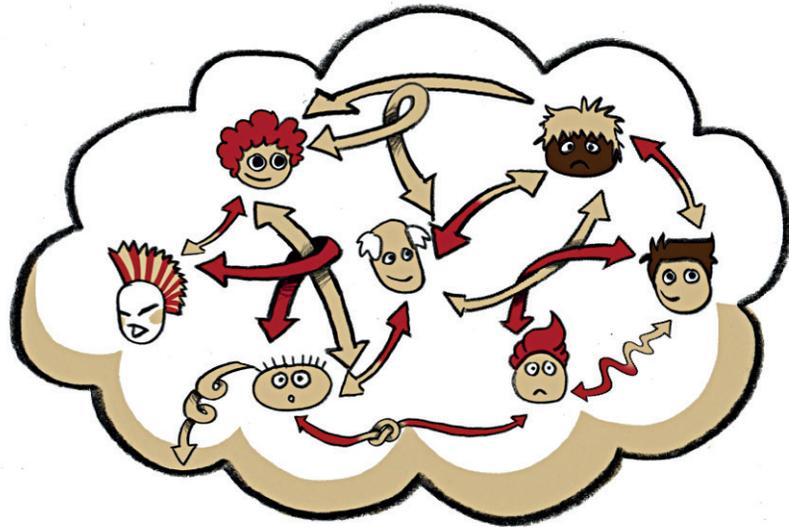
Wir neigen dazu, erlebten Erfolg dem eigenen Verhaltensrepertoire zuzuschreiben: „Ich hatte Erfolg, weil ich mich soundso verhalten habe.“ **Dabei hatten wir Erfolg, weil das Verhalten zum Kontext passte.**

Heute, in hoher Dynamik, bedarf Erfolg eines anderen Repertoires, einem, das dem Kontext angemessen ist, das aber kaum irgendwo geübt und erlernt wurde. Dieses Repertoire wird vielleicht sogar belächelt. Dann heißt es: „Soft Skills sind für Leute, die sonst nichts können“, oder: „Das ist nice to have, aber nicht Performance-relevant“. Misserfolge schreiben wir verändertem Kontext zu, nicht aber unserem Verhalten. So neigen Organisationen heute dazu, reflexhaft falsch mit Problemen umzugehen. Das ist wie frisch in England angekommen Auto zu fahren.



Wir müssen die Reflexe neu trainieren.

Kapitel



2

Menschen in Arbeit – die geheimnisvolle Zutat

Menschliches Potenzial erkennen,
freisetzen, nutzbar machen

Der arbeitende Mensch: McGregors aufschlussreiche Unterscheidung

Welche dieser beiden „Theorien“ beschreibt mich – welche die anderen?



Theorie X

Menschen mögen Arbeit nicht, finden sie langweilig und werden sie nach Möglichkeit vermeiden.

Menschen müssen angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren.

Menschen werden am liebsten angeleitet und vermeiden die Übernahme von Verantwortung.

Menschen sind hauptsächlich durch Geld und die Angst vor dem Jobverlust getrieben.

Nur wenige Menschen sind zu Kreativität fähig, außer wenn es darum geht, Management-Regeln zu überlisten.

Verhalten

Führung

Verantwortung

Motivation

Kreativität

Theorie Y

Menschen müssen zwar arbeiten, wollen sich aber auch für die Arbeit interessieren. Unter den richtigen Bedingungen macht Arbeit Spaß.

Menschen sind in der Lage, sich selbst zu führen in Richtung auf ein Ziel, das sie akzeptieren.

Unter den richtigen Umständen suchen und übernehmen Menschen Verantwortung.

Unter den richtigen Bedingungen sind Menschen durch den Wunsch motiviert, eigenes Potenzial zu entfalten.

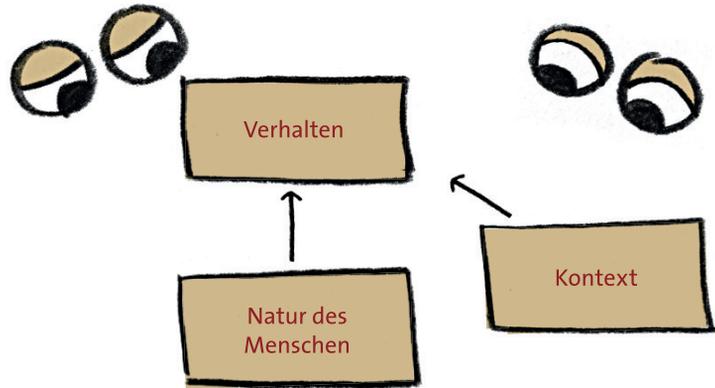
Kreativität und Einfallsreichtum sind weit verbreitet, werden aber nur selten genutzt und ausgeschöpft.



In Anlehnung an Douglas McGregor, The Human Side of the Enterprise, 1960

Human nature at work: Wir haben ein Beobachtungsproblem

Wenn Sie jemanden fragen, welche der zwei Theorien die eigene Natur, die eigene Essenz, besser beschreibt, sagt jeder: „Ich bin ein Theorie-Y-Typ!“ Wird die gleiche Person gebeten, andere Menschen einzuschätzen, ist die Antwort meist nicht so klar. Haben wir nicht alle schon so manchen Theorie-X-Menschen bei der Arbeit erlebt?



Douglas McGregor unterschied in seinem Buch „The Human Side of the Enterprise“ von 1960 zwischen den beiden Theorien über die Natur des Menschen und erläuterte, warum es, dem Stand der Wissenschaft entsprechend, nur eine „richtige“ gibt und geben kann: Theorie X ist nicht mehr als ein Vorurteil, das wir uns über andere Menschen gebildet haben. Die Existenz des X-Menschen ist durch keine Wissenschaft der Welt, keine anekdotische oder empirische Evidenz tatsächlich nachweisbar.

Es gibt zwei Gründe dafür, dass die Annahme der Theorie X so weit verbreitet ist. Erstens spiegeln sich darin Annahmen aus vordemokratischer und voraufgeklärter Zeit wider. Zweitens beobachten wir ständig das Verhalten anderer Menschen – und schließen daraus auf ihre Natur. Dabei wird der Einfluss des Umfelds, des Kontexts, der erheblichen Einfluss auf Verhalten hat, nicht selten ausgeblendet.

Wir bilden uns ein Vorurteil. Das Ergebnis nennen wir naiven Zynismus.

Entscheidend ist dabei: Unsere Annahmen über Menschen beeinflussen eigenes Verhalten und damit, wie wir Organisationen entwickeln, gestalten, führen: Glaubt man an die Existenz von Theorie X-Menschen, dann sind Anweisungs- und Kontrollsysteme die logische Folge. Für die Schaffung dynamik-robuster Organisation ist eine differenziertere, aufgeklärte Vorstellung der Natur des Menschen nötig.

Man kann nicht wirksam an Organisation, Führung oder Veränderung arbeiten, wenn man nicht zuerst vereinbart, auf Grundlage welchen Menschenbilds man agieren wird.



Wie Motivation funktioniert – und warum Führungskräfte nicht motivieren können

Menschen werden von Motiven getrieben: Jeder Mensch ist Träger einer Vielzahl von Motiven und damit „intrinsisch motiviert“. Das Ausmaß der jeweiligen Motive, also deren Dominanz, variiert von Mensch zu Mensch sehr stark.

Dass Motive von innen heraus wirken, hat Konsequenzen für Organisationen bzw. Arbeitgeber: sie können nicht motivieren – weil jeder Mensch bereits motiviert ist. Organisationen können nur das Umfeld beeinflussen. Also Möglichkeiten dafür schaffen, dass Verbindungen zwischen einzelnen Menschen und ihren Organisationen entstehen können – durch bedeutungsvolle Arbeit.

Wir nennen die letztlich immer freiwillig entstehende Verbindung zwischen individuellen Motiven und Arbeit bzw. organisationalem Zweck Sinnkopplung.

Der Glaube, dass Führungskräfte motivieren können oder müssen, ist immer noch weit verbreitet. Das beruht auf einem folgenschweren Denkfehler: Motivation kann -ihrer intrinsischen Natur wegen lediglich zugelassen werden. Führung kann nur die Bedingungen schaffen dafür, dass Motivation vorbeischaut.

Das einzige, was Führung aktiv erzeugen kann, ist Demotivierung.

Die meisten üblichen Tools und Organisations-Praktiken: unwirksam bis schädlich

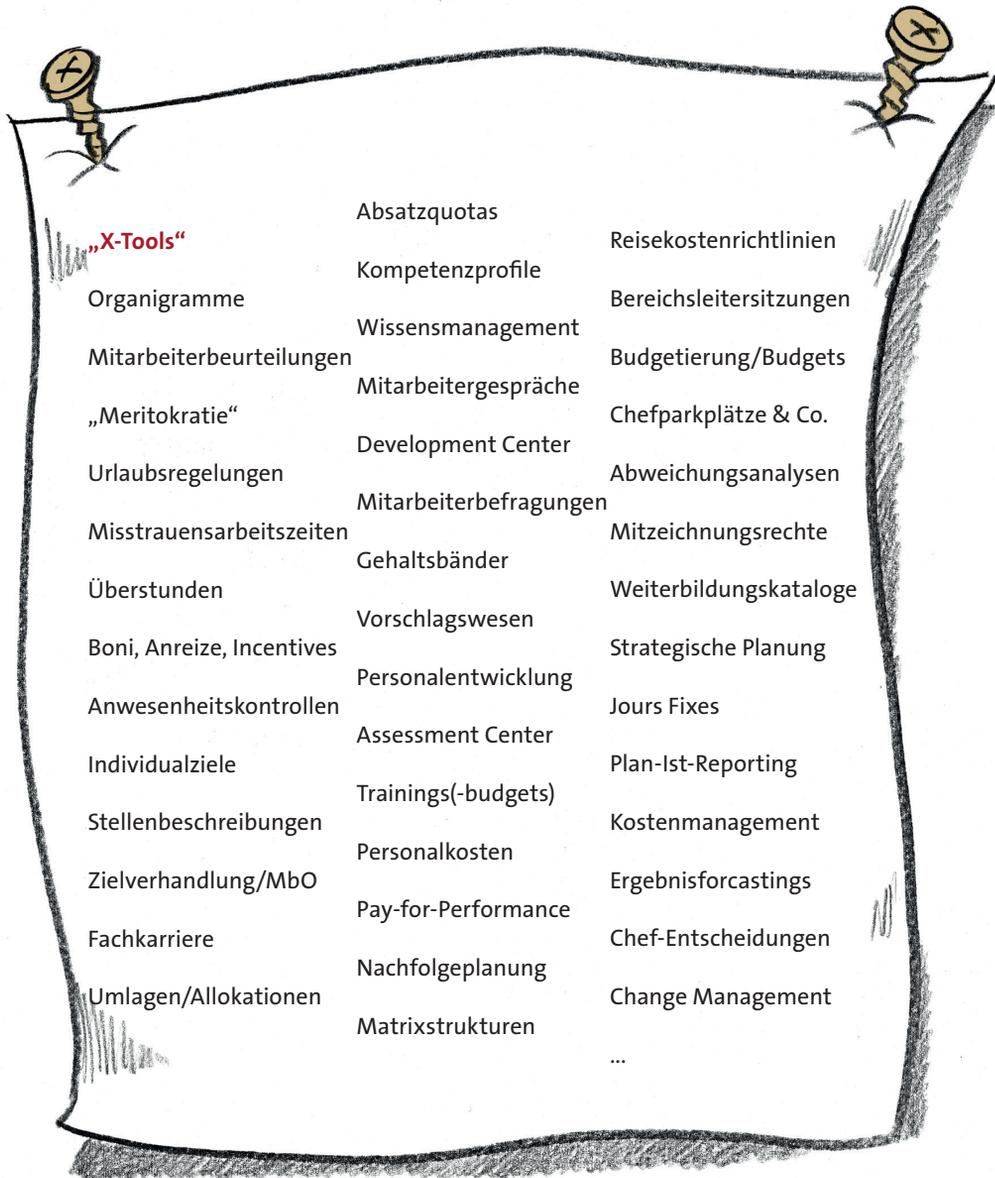
Management-Übervater Peter Drucker schrieb einst, 90% der Praktiken, die wir Management nennen, würden weiter nichts bewirken, als Menschen von ihrer Arbeit abzuhalten.

Damit lag er richtig. Auch wenn man über den genauen Prozentsatz sicher streiten kann. Bleibt die Frage: Welches sind diese 90%?

McGregors Unterscheidung erweist sich für die Beantwortung dieser Frage als hilfreich: Demnach müssen nämlich alle Praktiken, die auf Theorie-X-Menschen zugeschnitten sind, wirkungslos oder gar schädlich sein. Auf der Nebenseite finden sich einige Beispiele.



Instrumente und Praktiken können auf ihre Wirksamkeit überprüft werden, indem man fragt, auf welchem Menschenbild sie beruhen: Theorie X oder Theorie Y?



„X-Tools“

Organigramme

Mitarbeiterbeurteilungen

„Meritokratie“

Urlaubsregelungen

Misstrauensarbeitszeiten

Überstunden

Boni, Anreize, Incentives

Anwesenheitskontrollen

Individualziele

Stellenbeschreibungen

Zielverhandlung/MbO

Fachkarriere

Umlagen/Allokationen

Absatzquotas

Kompetenzprofile

Wissensmanagement

Mitarbeitergespräche

Development Center

Mitarbeiterbefragungen

Gehaltsbänder

Vorschlagswesen

Personalentwicklung

Assessment Center

Trainings(-budgets)

Personalkosten

Pay-for-Performance

Nachfolgeplanung

Matrixstrukturen

Reisekostenrichtlinien

Bereichsleitersitzungen

Budgetierung/Budgets

Chefparkplätze & Co.

Abweichungsanalysen

Mitzeichnungsrechte

Weiterbildungskataloge

Strategische Planung

Jours Fixes

Plan-Ist-Reporting

Kostenmanagement

Ergebnisforecastings

Chef-Entscheidungen

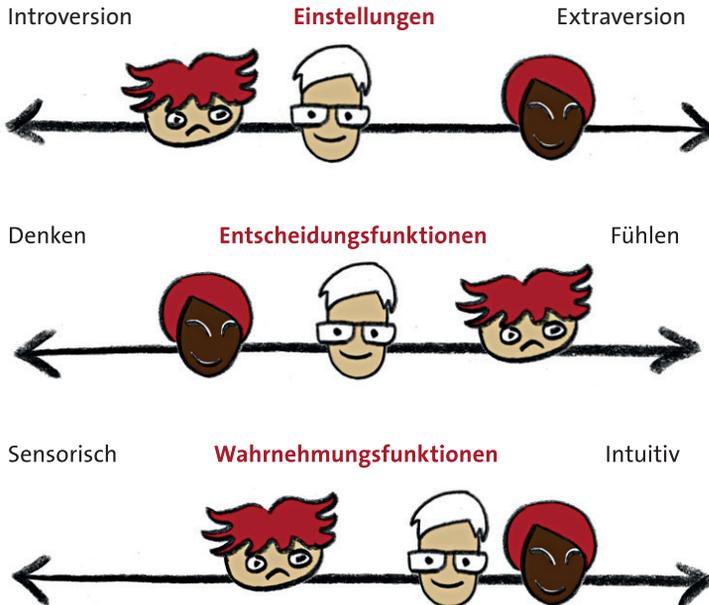
Change Management

...

Wie Verhalten entsteht: Menschen und ihre Präferenzen

Verhalten von Menschen wird stark von deren jeweiligen Präferenzen beeinflusst.

Die sogenannte „Präferenz-Theorie“ ist Ergebnis der Arbeit „Psychological Types“ des Schweizer Carl G. Jung.



Einstellungen

Jung unterschied Menschen zunächst in Bezug auf die Art und Weise, wie sie ihre Innen- und Außenwelt erfahren und interagieren. Introversion ist eine nach innen, Extraversion eine nach außen gerichtete Haltung.

Entscheidungsfunktionen

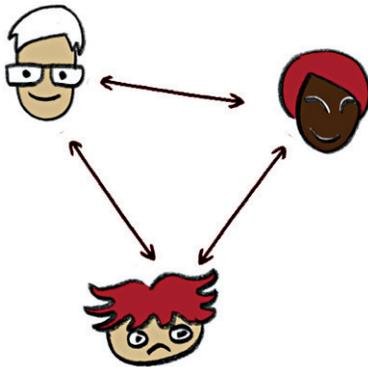
Diese Funktionen setzen wir ein, um Entscheidungen zu treffen und Bewertungen vorzunehmen. Kopf-Menschen bevorzugen die Funktion „Denken“. Bauch-Menschen die Funktion „Fühlen“.

Wahrnehmungsfunktionen

Bei der Verarbeitung von Sinnesindrücken beziehen sich eher sensorisch wahrnehmende Menschen auf konkrete/detaillierte Informationen, intuitive Menschen achten eher auf den Gesamtzusammenhang.

Unterschiedliche Präferenzen nutzbar machen, um Komplexität zu begegnen

Die Variationsbreite an verschiedenen Verhaltensausrägungen innerhalb dieser drei Kategorien ist sehr hoch. Die meisten Menschen weisen keine extremen Prferenzausprgungen auf, sondern bewegen sich auf einer kontinuierlichen Skala zwischen den Extremen (wie z.B. Intro- und Extraversion). Deshalb kann es oft schwierig sein, Verhaltensmuster anderer Menschen richtig einzuordnen.



Jeder Mensch kann beide Ausprägungen der jeweiligen Einstellung bzw. Funktion nutzen, obwohl wir meist eine Ausprägung bevorzugen. Arbeiten Menschen mit verschiedenen Prferenzausprgungen zusammen, können sie sich ausgezeichnet ergänzen.

In komplexem Umfeld kann Vielfalt an Motiven und Präferenzen bei reflektierter Nutzung ein echter Mehrwert sein – andernfalls kann Unterschiedlichkeit auch zum Problem werden.