



Transformation erfolgreich gestalten: Adaptive by Design

11

Thomas Ginter und Alexander Romppel

Inhaltsverzeichnis

11.1	Zeitenwende: Neue Herausforderungen für das Management.	178
11.2	Die Vision: Adaptive Organisationen.	179
11.3	Der Weg: Transformation erfolgreich gestalten.	184
11.3.1	Exkurs: Die Steuerung von Komplexität	184
11.3.2	Designprinzipien einer Transformation	187
11.3.3	Die Planung der Transformation	188
11.4	Zusammenfassung: Gemeinsam Zukunft gestalten	190
	Literatur.	190

Zusammenfassung

Mit der zunehmenden Digitalisierung sämtlicher Lebens- bzw. Arbeitsbereiche ergeben sich gänzlich neue Herausforderungen für das Management von Organisationen. Adaption ist dabei das Gebot der Stunde. Nur wenn die Organisation es schafft, sich schnell und flexibel an sich ständig verändernde Situationen bzw. Rahmenbedingungen anzupassen, hat sie eine Chance, trotz unvorhersehbarer Zukunft bzw. dynamischer Umweltbedingungen zu prosperieren. Aber was zeichnet

T. Ginter (✉)

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen,
Nürtingen, Deutschland

E-Mail: thomas.ginter@hfwu.de

A. Romppel

IWM – Institut für werteorientiertes Management, Nürtingen, Deutschland

E-Mail: alex.romppel@iwm.biz

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,
ein Teil von Springer Nature 2021

177

S. Detscher (Hrsg.), *Digitales Management und Marketing*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-33731-5_11

eine adaptive Organisation aus und, vor allem, wie muss die Transformation hin zu einer solchen Organisation geplant bzw. umgesetzt werden? Der vorliegende Aufsatz liefert erste Antworten auf diese Fragen.

11.1 Zeitenwende: Neue Herausforderungen für das Management

Wir leben in sehr aufregenden, wenn auch manchmal überaus beängstigenden Zeiten. Globale Ereignisse, wie der Terroranschlag auf das World Trade Center 2001, die Finanzkrise in den Jahren 2007/2008 sowie die durch Covid-19 verursachte weltweite Pandemie 2020/2021, machen die Welt für Unternehmenslenker mehr und mehr zu einem Ort, an dem alles möglich und nichts gewiss ist. Aber all diese Ereignisse sind nur Randerscheinungen eines viel gravierenderen Prozesses, der seit Beginn der Jahrtausendwende unsere Welt radikal verändert: die digitale Transformation.

Und während die Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche unaufhaltsam fortschreitet, wächst in den Chefetagen bzw. Zoom-Meetings namhafter Unternehmen mittlerweile die Gewissheit, dass die digitale Transformation deutlich mehr braucht, als technologisches Know-how. Denn die Potenziale der Digitalisierung können nur entfesselt werden, wenn die Arbeitsprozesse bzw. -strukturen entsprechend angepasst und, vor allem, die Menschen auf diesem Wege abgeholt bzw. mitgenommen werden. Und so sind es schon lange nicht mehr nur die „hippen“ Startups im Valley, in Tel Aviv oder Berlin, die unter dem Schlagwort „New Work“ die Chancen und Risiken neuer Arbeitsformen erproben. Aber im Vergleich zu Startups ist es in einem etablierten Unternehmen ungleich schwieriger und vor allem auch riskanter, neue Arbeitsformen bzw. ein neues Miteinander einzuführen. Und obwohl in vielen Unternehmen unter dem Kürzel KVP die kontinuierliche Verbesserung der Prozesslandschaft einstudierte Praxis ist, bedarf es für eine grundlegende Transformation gänzlich andere Ansätze bzw. Herangehensweisen. In der Organisationstheorie wird in diesem Zusammenhang zwischen Wandel 1. Ordnung und Wandel 2. Ordnung unterschieden (Türk 1989, S. 52). Während ein Wandel 1. Ordnung als evolutionärer „Change Prozess“ beschrieben wird, der für gewöhnlich auf wenige Dimensionen, Ebenen oder Teilbereiche bzw. -prozesse des Unternehmens beschränkt ist, beschreibt der Wandel 2. Ordnung eine radikale, fundamentale „Transformation“ grundlegender Organisationsstrukturen bzw. – prozesse. Entsprechend umfasst ein Wandel 2. Ordnung immer die gesamte Organisation; strukturell, prozessual und kulturell.

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Kontext zu erörtern ist, ist die mit der Digitalisierung einhergehende zunehmende Dynamik und Komplexität des Wirtschaftsgeschehens. Für das Management bedeutet dies konkret: Die Zukunft ist nicht mehr planbar! Und dies stellt das Management vor eine harte Probe; so ist doch das lineare Denken und Handeln (Analyse ->Ziel- und Strategieplanung ->Maßnahmenplanung ->Umsetzung ->Kontrolle) fest in den Köpfen des Managements verankert. Aber

genau dieses Vorgehen versagt, wenn wir es mit komplexen Aufgabenstellungen zu tun haben. Denn: Komplexität kann nur mit Komplexität begegnet werden. Oder wie es der Kybernetiker William Ross Ashby (1956, S. 206 ff.) der Natur abgeschaut hat: „Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.“ Wenn nun die Komplexität im Umfeld eines Unternehmens kontinuierlich zunimmt, bleibt uns nichts anderes übrig, als selbst unsere institutionelle Komplexität zu erhöhen. Und dies geschieht dadurch, dass wir mindestens so viele Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen, wie die Steuerung möglicher Phänomene, Reaktionen bzw. Zustände des Umfelds erfordert. Entsprechend treten Probleme mit Komplexität immer dann auf, wenn die nötigen Kompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden sind, oder aber diese nicht zum Einsatz gelangen.

Aus dem vorher Gesagten lassen sich drei grundlegende Fragen ableiten, deren Beantwortung zukünftig über Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen entscheiden wird:

1. **Wie gestaltet man eine Organisation, die in einer unvorhersehbaren Zukunft schnell und flexibel agiert? Und das bei maximaler Prozesssicherheit!**
2. **Wie gewährt man, dass die vorhandenen Kompetenzen bzw. Potentiale genutzt und, darüber hinaus, synergetisch vernetzt werden? Und dies über alle Ebenen und Strukturen einer Organisation hinweg!**
3. **Wie stellt man sicher, dass in einer Organisation zukunftsweisende Ideen gefunden, konkretisiert und, vor allem, auch umgesetzt werden? Und dies trotz systemimmanenter Veränderungsresistenz, Ressourcenwettbewerb und vorherrschendem Zeit- und Wettbewerbsdruck!**

Wer fragt, der führt!

11.2 Die Vision: Adaptive Organisationen

Wagen wir einen Blick in die Kristallkugel: Das Unternehmen der Zukunft ist in der Lage, schnell Impulse aus der Umwelt wahrzunehmen, diese zu dekodieren und unmittelbar zu adaptieren. Natürlich gibt es auch heute schon Unternehmen, die diesen Anforderungen entsprechen, aber deren Anzahl ist verhältnismäßig gering. So können wir davon ausgehen, dass die meisten Unternehmen dieses Zukunftsbild nur durch eine grundlegende Transformation ihres Betriebssystems realisieren können. Und diese umfasst, wie bereits weiter oben beschrieben, immer die gesamte Organisation; strukturell, prozessual und kulturell. Abb. 11.1

In **struktureller Hinsicht** geht es primär um die Vernetzung unterschiedlichster Unternehmensbereiche und externer Impulsgeber. Silos müssen abgebaut, Funktionsgrenzen durchlässiger und externe Wissens- bzw. Kompetenzquellen in den internen Wertschöpfungsprozess integriert werden. Unter dem Label „Open Innovation“ gibt

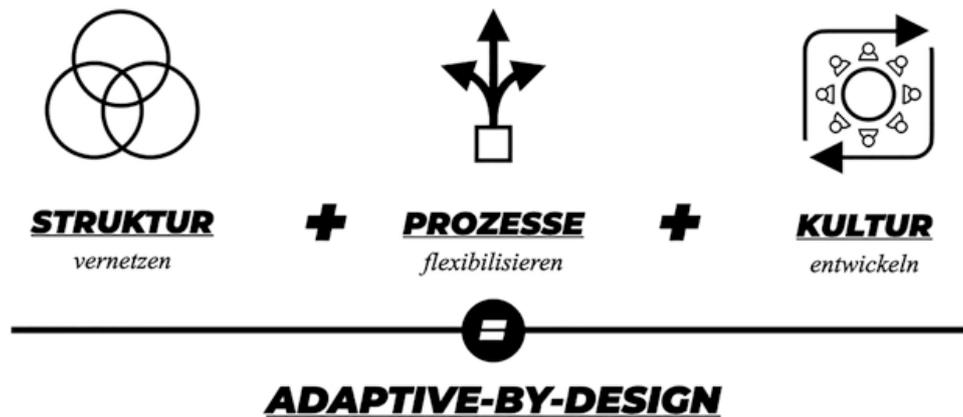


Abb. 11.1 Dimensionen der Transformation

es hierzu seit geraumer Zeit schon sehr vielversprechende Ansätze (z. B. Chesbrough 2006), die in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Darüber hinaus müssen wir die Entscheidungskompetenzen da ansiedeln, wo sie hingehören, an die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Dies erfordert eine Revision hierarchischer Strukturen. In diesem Kontext experimentieren aktuell weltweit Unternehmen mit sogenannten „Kreismodellen“, die ihren Ursprung in der Soziokratie haben (vgl. Strauch und Reijmer 2018, S. 150) und konsequent auf Selbstorganisation bzw. Selbstmanagement setzen. Gepaart ist diese soziokratische Neustrukturierung immer mit den folgenden Grundprinzipien:

- Die Organisation wird in autonome Kreise aufgeteilt, die innerhalb ihrer Kompetenzbereiche volle Entscheidungskompetenz besitzen. So werden Entscheidungen von denen getroffen, die tatsächlich mit dem Sachverhalt vertraut sind. Dies führt zu deutlich schnelleren, aber auch qualitativ besseren Entscheidungsprozessen.
- Zwischen den einzelnen Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung. Indem jeweils mindestens zwei vom jeweiligen Kreis gewählte Vertreter an Kreissitzungen interagierender Kreise teilnehmen, wird unter den Kreisen für Austausch und Transparenz gesorgt.
- Jeder Kreis wählt für sich einzelne Mitglieder, die für eine bestimmte Aufgabenstellung verantwortlich sind bzw. eine spezifische Rolle im Kreis übernehmen.
- Beschlüsse werden grundsätzlich im Konsent (nicht zu verwechseln mit Konsens!) getroffen. Der Konsent unterscheidet sich vom Konsens primär dadurch, dass Widersprüche gegen eine Entscheidung nicht gänzlich aufgelöst werden, sondern Entscheidungen immer dann getroffen werden, wenn es keine „begründeten schwerwiegenden Einwände“ mehr gibt. So muss nicht jeder mit der Entscheidung einverstanden sein, ist jedoch verpflichtet, nach Beschluss die Entscheidung mitzutragen. Nach dem Motto: „Gut genug für den Augenblick, genug zum Ausprobieren“ wird so die Entscheidungsfindung zu einem iterativen Prozess.

Sicherlich werden nicht alle Unternehmen zukünftig in diesem Sinne strukturiert werden. Um jedoch in globalen Märkten weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine grundlegende Neuorganisation der Entscheidungskompetenzen unumgänglich. So werden Manager*innen höherer Hierarchieebenen mehr und mehr zu „Impulsgebern“ und „Möglichmachern“, damit ihre Teams ihre Potenziale weitestgehend abrufen können, während Entscheidungen des Tagesgeschäfts von den jeweils handelnden bzw. ausführenden Akteuren getroffen werden. Dieses Vorgehen schafft Schnelligkeit und Flexibilität und sicherlich auch, bei dem einen oder anderen, Verdruss ob der verlorenen Weisungsbefugnisse.

Werfen wir nun einen Blick auf die **prozessuale Dimension** einer adaptiven zukunftsfähigen Organisation. Ein Beispiel: In einem international agierenden Maschinenbauunternehmen vergehen zwischen der ersten Idee für ein neues Produkt und dessen tatsächlicher Markteinführung im Schnitt ein bis zwei Jahre. Grund hierfür sind jahrelang einstudierte „LEAN-PROZESSE“, die auf Effizienz, Absicherung und Qualität fokussiert sind. Dies hat zur Folge, dass noch bevor ein erster Prototyp erstellt wird, bereits Monate damit verbracht werden, einen detaillierten Anforderungskatalog (Lastenheft) zu erstellen, dessen Spezifika jedoch bei einer Monate bzw. Jahre späteren Markteinführung oft nicht den Stand der Technik widerspiegeln. Keine Zeit sich auszuruhen!

Die Lösung des oben beschriebenen Problems liegt im sogenannten „AGILEN PROJEKTMANAGEMENT“. Die Grundidee agiler Projektmanagement-Methoden ist eigentlich recht simpel: Im traditionellen Projektmanagement, auch bekannt als Wasserfall-Methode, werden die Anforderungen an ein Produkt bzw. eine Leistung zu Beginn möglichst präzise festgelegt, während Kosten und Zeit zunächst variabel sind. Das Projektteam investiert zu Beginn eines Projekts entsprechend sehr viel Zeit zur Spezifikation der Leistung und taucht dann, einem U-Boot gleich, bis zur Markteinführung für gewöhnlich ab. Dieses Vorgehen wird im agilen Projektmanagement auf den Kopf gestellt. Hier entwickelt man zunächst eine gemeinsame Produkt-Vision, fixiert Zeit und Budget und arbeitet dann in kürzeren und detaillierteren Planungsphasen. Aufgabenpakete werden dabei möglichst kleinteilig aufgeführt und für einen festen Zeithorizont eingeplant. Grundprinzip ist das Arbeiten in kurzen Iterationszyklen. Statt wie ein U-Boot unterzutauchen, bewegt sich das Projektteam wie ein Delphin, der in kurzen Zyklen immer wieder an die Oberfläche kommt um Luft zu schnappen respektive, im Falle des Projektteams, neuste technologische bzw. marktliche Entwicklungen/Anforderungen zu antizipieren. Natürlich müssen auch zukünftig nicht alle Prozesse bzw. Projekte agil organisiert werden. Der Einsatz agiler Vorgehensweisen macht immer dann Sinn, wenn herkömmliche Projektplanung als zu träge und starr erscheint. Agiles Projektmanagement ist darüber hinaus auch sehr gut für Themen geeignet, bei denen eine sehr hohe Mitwirkung des Auftraggebers bei der Erstellung des Werks unumgänglich ist. Demgegenüber können einfache bzw. komplizierte Situationen nach wie vor durch traditionelles Lean-Management gesteuert werden. Schauen wir uns das im Folgenden einmal genauer an.

Einfache Situationen können nach einem simplen Ursachen-Wirkungs-Prinzip erklärt werden. Ich drücke den Schalter meines Radios und es geht an, ich drücke den Schalter

erneut und das Radio geht wieder aus. Eine weiterführende Analyse ist in diesem Fall überflüssig. Beispiele hierfür wären etwa Reisekostenbestimmungen, Dienstwagenregelungen, Brandschutzrichtlinien oder das Belegen von Besprechungsräumen. Sind beispielsweise zu einem bestimmten Zeitraum leere Besprechungsräume vorhanden, ist es möglich, einen solchen zu buchen. Sind alle Räume belegt, hat man eben Pech gehabt. Der verantwortliche Mitarbeiter wird in diesem Fall idealtypisch durch ein digitales Buchungssystem ersetzt, das nach Lean-Prinzipien die Raumplanung organisiert. Es ist davon auszugehen, dass in absehbarer Zukunft einfache Aufgabenstellungen zunehmend durch digitale Programme übernommen werden. Deren Design und Programmierung kann sich jedoch durchaus als kompliziert erweisen, was uns direkt zu komplizierten Situationen führt.

In einer komplizierten Situation ist nicht unmittelbar erkennbar, wie Ursache und Wirkung zusammenhängen, entsprechend ist eine genauere Analyse oder spezifisches Wissen erforderlich, um die Situation zu meistern. Dies ist die Welt der Spezialisten und Architekten, die zuverlässig, präzise und genau vorhersagen können, wie eine Maschine bzw. ein Produktionssystem funktionieren. Stellen Sie sich vor, Sie bringen Ihr Auto aufgrund einer Störung in die Werkstatt. Der Mechaniker als Spezialist (wenn er dann einer ist) schaut sich Ihr Auto an, analysiert die Störung und behebt sie. Dabei ist es ihm grundsätzlich möglich, Ihr Auto in seine Einzelteile zu zerlegen, die schadhafte Komponente auszutauschen und es wieder zusammen zu bauen. Und wenn er seinen Job ordentlich gemacht hat, läuft Ihr Auto wieder so gut wie zuvor. Und genau dies ist charakteristisch für den Umgang mit komplizierten Problemen. Wir können sie in Einzelprobleme zerlegen, Partillösungen finden bzw. anwenden und damit sukzessive das Gesamtproblem lösen. Diese Form des Managements, die im Organisationskontext unter der Bezeichnung ‚Command & Control‘ bekannt ist, funktioniert immer dann, wenn die Situation kompliziert, aber nicht komplex ist. Beispielsweise macht es fraglos Sinn, eine auf Taktzeit und hohe Qualität ausgelegte Produktion nach Lean-Prinzipien auszusteuern. Tritt eine Störung auf, analysieren die Verantwortlichen das Problem, zeigen mögliche Lösungswege auf und entwickeln einen Plan, wie die Störung zu beheben ist. Läuft die Anlage im Normalbetrieb, gelten klare Vorgaben des Managements, die nicht infrage zu stellen sind.

Haben wir es mit komplexen Situationen zu tun, können wir weder mit Fachwissen, noch mit einer Bauanleitung vorhersehen, wie sich die Situation durch einen externen Impuls verändern wird. Dies ist die Welt der Überraschungen, der Nicht-Linearität und, mitunter, der Fassungslosigkeit und des Entsetzens. Dies liegt vornehmlich an der dynamischen Interaktion aller systemimmanenten Elemente. Alles ist mit allem durch Rückkopplungen vernetzt, und damit voneinander abhängig; das Ursachen-Wirkungs-Prinzip außer Kraft gesetzt. Was bleibt, ist Impulse zu setzen, zu sehen was geschieht, zu lernen und dann entsprechend zu reagieren. Dabei sollten die Impulse keinesfalls nach dem Trial-and-Error-Prinzip gegeben werden, sondern möglichst immer zur Überprüfung vorab gebildeter Hypothesen. Die Hauptaufgabe des Managements liegt dabei darin, für die Mitarbeiter*innen einen Kontext zu schaffen, in dem diese selbstständig

und eigenverantwortlich ihre Aufgaben erledigen können. Tritt ein Problem auf, werden alternative Lösungsansätze diskutiert und experimentell umgesetzt. Deren Wirkung wird situativ bewertet und der nächste Schritt geplant und vollzogen. Dieses Vorgehen wird solange wiederholt, bis das Problem gelöst ist, oder sich die komplexe Situation hin zu einer komplizierten verändert hat. Und genau das ist die Grundidee von AGILE.

Die oben vorgestellte Systematik räumt mit der irrwitzigen Idee auf, dass nun alles irgendwie agile werden muss. Nein, ganz im Gegenteil! Haben wir es mit einer einfachen Situation bzw. einem komplizierten Problem zu tun, greifen nach wie vor die Grundprinzipien von LEAN bzw. die stringente Planung und Verwirklichung effektiver und effizienter Prozessverläufe nach dem Ursachen-Wirkungs-Prinzip. Werden wir demgegenüber mit komplexen Situationen bzw. Fragestellungen konfrontiert bleibt uns nichts Anderes übrig, als Hypothesen zu bilden, diese sukzessive und iterativ zu überprüfen und, entsprechend der jeweils erzielten Wirkungen, den nächsten weiteren Schritt zu planen. Wir rütteln hypothesengeleitet am System, schauen was passiert, lernen und planen darauf aufbauend unser weiteres Vorgehen. Review und Retrospektive, Schritt für Schritt, einer nach dem anderen!

Kommen wir zur dritten Dimension einer Transformation, der **Kultur** als Ausdruck der sozialen Identität der Organisation. Dabei müssen wir zunächst einmal mit einem weit verbreiteten Irrtum aufräumen. Die Kultur einer Organisation kann NICHT linear verändert werden, nach dem Motto „ich tue dies, dann passiert das“. Vielmehr ist Kultur ein dynamisches komplexes Konstrukt, das quasi wie von selbst emergiert respektive sich kontinuierlich weiterentwickelt. Entsprechend kann die Kultur einer Organisation nicht designed oder gar per Weisung von oben verändert werden. Was wir jedoch tun können, ist den Prozess der Weiterentwicklung durch gezielte Impulse positiv zu beeinflussen. Dabei greifen wir das „Gute“ einer Kultur auf und verstärken es durch Impulse bzw. positive Erfahrungen. Ziel dieses Vorgehens ist es, die spezifischen Potenziale einer Organisation zu erkennen und diese zielgerichtet zu fördern.

In einem adaptiven zukunftsfähigen Unternehmen ist dieser Prozess der Kultur-entwicklung institutionalisiert. Alle Mitarbeiter*innen verstehen die „Einzigartigkeit“ ihres Unternehmens (Kernwerte) und können sich mit dieser intuitiv identifizieren. Sie kennen den Zweck ihres Handelns (Mission) und wissen, in welche Richtung sich das Unternehmen bewegen möchte (Vision). Darüber hinaus sind sie getrieben von einem gemeinsam geteilten Richtungssinn, der ihrem Tun einen tieferen Sinn verleiht. Neben diesen grundlegenden Wertvorstellungen wird das Verhalten der Mitarbeiter*innen durch ein gemeinsam erarbeitetes Programm angesteuert. Eckpfeiler dieses Programms sind institutionalisierte einheitsstiftende Rituale, gemeinsam erarbeitete Veränderungsthemen sowie für alle geltende Arbeitsprinzipien, die als Leitplanken des täglichen Miteinanders fungieren. Abb. 11.2

Das zuvor skizzierte Bild eines adaptiven zukunftsfähigen Unternehmens gilt es nun im Rahmen einer grundlegenden Transformation zu realisieren. Fraglos ist dies ein Unterfangen, das die Bereitstellung umfangreicher Kompetenzen, Kapazitäten und Ressourcen zwingend erforderlich macht. Darüber hinaus bedarf es eines guten Prozess-

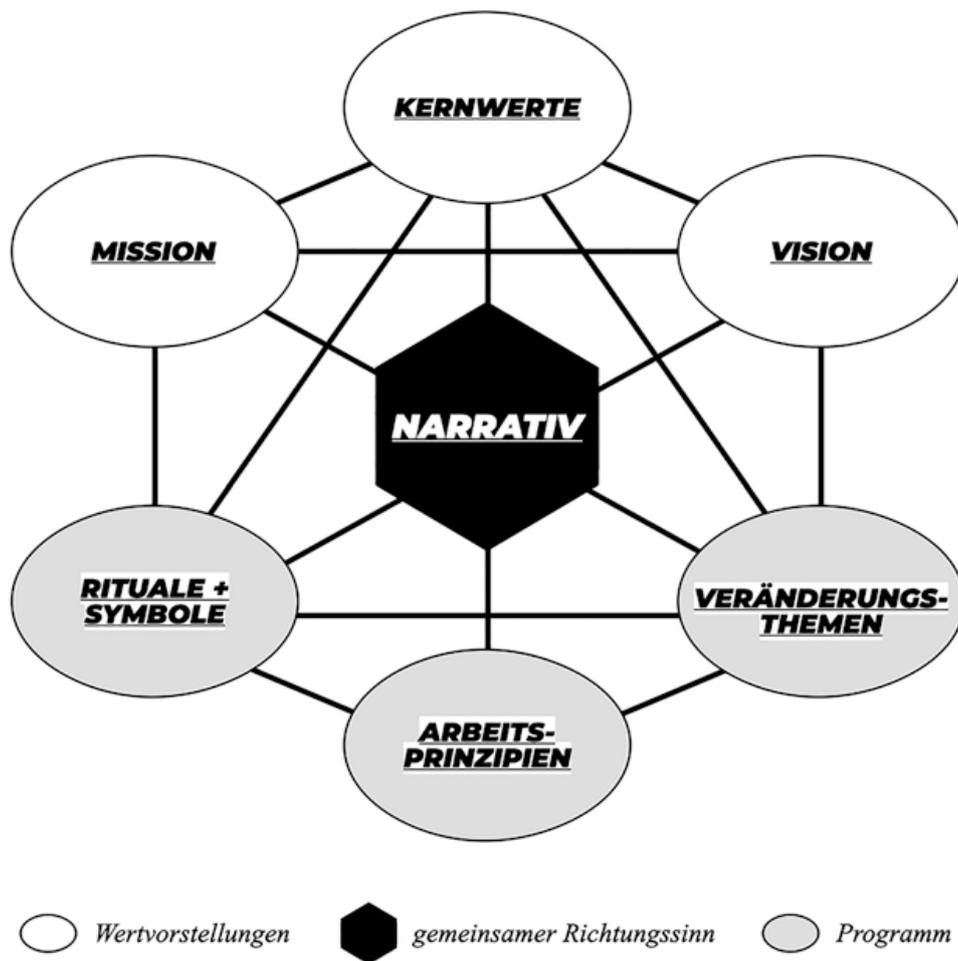


Abb. 11.2 Spielraum der Kulturentwicklung

designs bzw. dessen Planung, denn ein „bisschen“ Transformation so nebenbei führt sicherlich nicht zu dem gewünschten Ziel, nämlich zu einer adaptiven Organisation, die trotz unvorhersehbarer Zukunft bzw. dynamischer Umweltbedingungen prosperiert!

11.3 Der Weg: Transformation erfolgreich gestalten

Um es gleich vorweg zu nehmen: Transformation ist **IMMER** eine hoch komplexe Angelegenheit. Entsprechend ist es unumgänglich, sich vor einer Transformation umfassend mit Komplexität bzw. deren Handhabung bzw. Steuerung auseinanderzusetzen.

11.3.1 Exkurs: Die Steuerung von Komplexität

► Komplexität ist die Welt der Überraschungen und der Nicht-Linearität. Alles ist mit allem durch Rückkopplungen vernetzt, die Varietät möglicherweise eintretender Zustände entsprechend hoch.

Nach Ashby's Gesetz (engl. Law of Requisite Variety) hat ein Unternehmen genau zwei Möglichkeiten mit der zunehmenden Komplexität des Wirtschaftsgeschehens umzugehen: Erstens, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. So könnte man etwa die zunehmende Digitalisierung ignorieren und weiterhin auf analoge Geschäftsprozesse setzen, wohlwissend, dass dies die Wettbewerbsfähigkeit gefährden könnte. Für die meisten international agierenden Unternehmen ist dies keine erfolgsversprechende Option. Oder, zweitens, man erhöht die eigene institutionelle Komplexität und erlangt dadurch die Möglichkeit, steuernd auf die Umwelt einzuwirken. Lassen Sie uns die zweite Option etwas genauer anschauen. Dabei müssen wir uns vor allem mit zwei Fragestellungen auseinandersetzen:

FRAGE 1: Wie können wir unsere institutionelle Komplexität erhöhen?

FRAGE 2: Wie können wir durch Steuerung die Komplexität unserer Umwelt handhabbar machen?

Die erste Frage zur Erhöhung der eigenen institutionellen Komplexität lässt sich kurz und bündig damit beantworten, dass wir mindestens so viele Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen, wie die Steuerung möglicher Phänomene, Reaktionen bzw. Zustände der Umwelt erfordert. Entsprechend treten Probleme mit Komplexität immer dann auf, wenn die nötigen Kompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden sind, oder aber diese nicht zum Einsatz gelangen. Ein zentraler Schlüssel der Komplexitätsbewältigung ist demzufolge die Befähigung (engl. empowerment) der Mitarbeiter, sei es durch den Aufbau neuer Kompetenzen (KÖNNEN), dadurch, dass man ihnen Raum gibt vorhandene Kompetenzen im Sinne der gemeinsamen Sache einzusetzen (DÜRFEN), und durch die Begeisterung der Mitarbeiter für den Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen (WOLLEN). Abb. 11.3

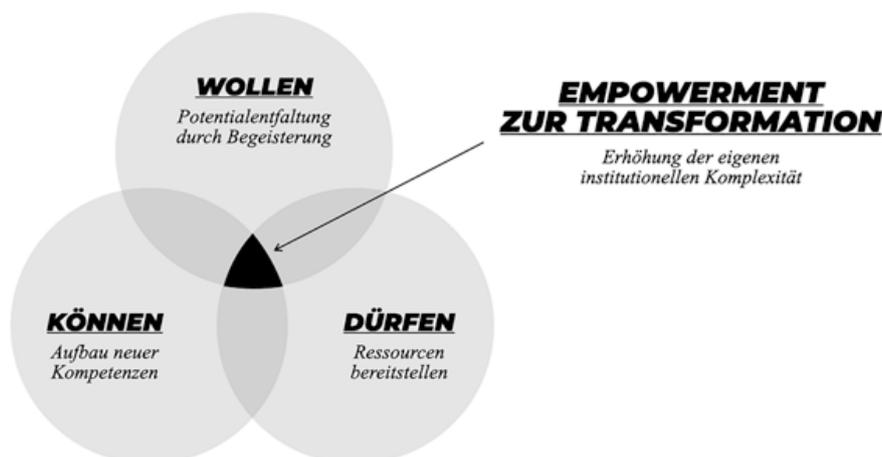


Abb. 11.3 Empowerment

Und nun zur Beantwortung der zweiten Frage: Wie können wir durch Steuerung die Komplexität unserer Umwelt handhabbar machen? Hierbei müssen wir zunächst klären, was wir im Zusammenhang von Komplexitätsbewältigung unter dem Begriff Steuerung verstehen. Steuerung bedeutet in diesem Kontext zunächst einmal hypothesengeleitet, d. h. auf Grundlage von Vermutungen („Wenn-dann-Satz“/„Je-desto-Satz“) gezielte Impulse zu setzen. Hypothesengeleitet deshalb, weil wir vermeiden müssen, dass gedankenlos bzw. unüberlegt das System aktionistisch „attackiert“ wird. Entsprechend des Leitsatzes „Handlung braucht Richtung“ setzen wir also gezielt Impulse und messen dann, ob wir das angestrebte Ergebnis erreicht haben. Dieses Vorgehen darf jedoch auf keinen Fall mit dem klassischen Command & Control-Ansatz verwechselt werden. Vielmehr gilt das Misslingen als das Normale und das Gelingen ist eher das Besondere. Entsprechend werden so lange neue Impulse gesetzt, bis das angestrebte Ergebnis annähernd erreicht wurde. Und hier kommt das dritte Prinzip der Steuerung ins Spiel: durch Review (inhaltsbezogen) und Retrospektive (prozessbezogen) lernen. Vor jedem neuen Setzen von Impulsen müssen wir überprüfen, was wir aus unseren vorgelagerten Aktivitäten gelernt haben. Die Handlungslogik lautet entsprechend: 1) setze einen hypothesengeleiteten Impuls, 2) messe, ob Du das angestrebte Ergebnis erreicht hast, 3) lerne aus den gemachten Erfahrungen, 4) setze einen weiteren Impuls. Dieser Logik folgt man so lange, bis das angestrebte Ergebnis erreicht wurde, oder aber, aus gutem Grund, verworfen wird (Abb. 11.4).

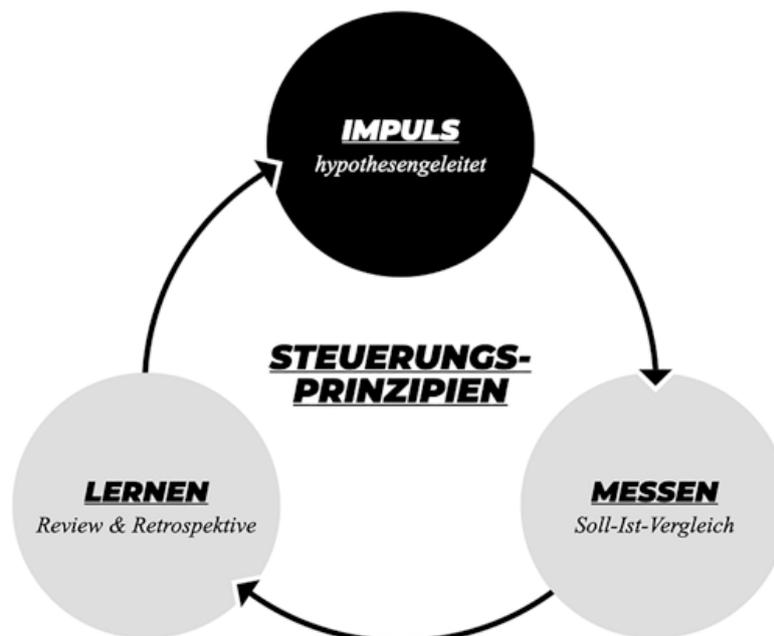


Abb. 11.4 Steuerung von Komplexität

11.3.2 Designprinzipien einer Transformation

Bevor wir uns im folgenden Kapitel mit dem Design bzw. der Planung eines Transformationsprozesses beschäftigen ist es zunächst erforderlich, einige relevante Designprinzipien vorzustellen. Dabei dürfen Prinzipien nicht mit Regeln verwechselt werden. Während Regeln als verbindliche Richtlinien Grenzen setzen, aber innerhalb dieser Grenzen für Klarheit sorgen (z. B. im Schach: der Läufer darf nur diagonal kreuzen), geben Prinzipien eine grundlegende Orientierung, sind jedoch nicht sanktionierbar (z. B. im Schach: stärke mit jedem Zug deine Position). So spannen Prinzipien, wenn sie dann konsequent gelebt werden, einen Handlungsrahmen auf, spiegeln jedoch auch eine gewisse Geisteshaltung wider. Im Kontext von Transformation übernehmen Prinzipien beide dieser Funktionen. Schauen wir uns im Folgenden einmal die wesentlichen Designprinzipien einer Transformation an:

1. **Nutzerzentriert:** Alle Aktivitäten im Kontext der Transformation sind grundsätzlich am Nutzen der externen bzw. internen Interaktionspartner auszurichten. Geleitet wird dieses Prinzip durch die Fragen „Welchen Nutzen stifte ich für wen mit meinem Handeln? Welche Bedürfnisse befriedige ich bzw. welche Probleme werden durch mein Handeln gelöst?“.
2. **Klar:** Ohne ein klares WARUM ist eine umfassende Transformation den Mitarbeiter*innen nicht vermittelbar. Entsprechend ist es unumgänglich zunächst zu beschreiben, was der Anlass für die Transformation ist und welche Folgen es hätte, wenn sich die Organisation der Transformation verweigert. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter*innen kontinuierlich über alle die Transformation betreffenden Gegebenheiten, Absichten, Aktivitäten und erzielten Erfolge umfassend und zeitnah informiert werden.
3. **Multiperspektivisch:** Um Komplexität sinnvoll aussteuern zu können ist es unerlässlich, aufkommende Fragestellungen immer aus unterschiedlichen Positionen bzw. Perspektiven zu betrachten. Je mehr Perspektiven wir einnehmen, desto mannigfaltiger sind die Lösungsoptionen, die uns zur Verfügung stehen. Zur Inspiration radikal neuer Herangehensweisen ist darauf zu achten auch externe bzw. vermeintlich „fachfremde“ Perspektiven mit einzubeziehen.
4. **Lösungsoffen:** Aufgrund der hohen Komplexität von Transformationsprozessen ist deren konkretes Ergebnis nicht vorhersehbar. Alles ist mit allem verbunden, immer wieder entstehen neue Verknüpfungen, die den Lösungsraum erweitern. Wenn wir nach Lösungen suchen, ohne schon vorweg eine bestimmte Lösung vorzugeben bzw. zu präferieren, schaffen wir so Flexibilität für die Adaption aktueller marktlicher, technologischer, politischer sowie gesellschaftlicher Veränderungen.
5. **Iterativ-inkrementell:** Iterativ-inkrementelles Vorgehen räumt mit der Vorstellung auf, dass ein so komplexer Prozess wie eine Transformation von Anfang bis Ende durchgeplant werden kann. Statt einem ausdifferenzierten Gesamtplan verfolgt man ein gemeinsam erarbeitetes Zukunftsbild, wobei immer nur der jeweils nächste Schritt (Iteration) bestimmt, geplant und final umgesetzt wird. Entsprechend nähert man sich dem Zukunftsbild schrittweise (inkrementell) an, wobei das Ergebnis am Ende der

Transformation ganz anders aussehen kann, als ursprünglich gedacht, wenn dieses dann dem angestrebten Zukunftsbild besser entspricht.

6. **Wertezentriert:** Als zentraler Orientierungsrahmen für die Transformation werden die Kernwerte der Organisation als Reflexionsfläche für sämtliche Aktivitäten herangezogen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Organisation sich zwar verändert, jedoch nicht ihre soziale Identität verliert.

11.3.3 Die Planung der Transformation

Jede erfolgreiche Transformation beginnt mit einer spannenden Geschichte, die den Mitarbeiter*innen den „guten“ Grund der Transformation verdeutlicht und für Klarheit und Orientierung sorgt (Phase 1). In den Sozialwissenschaften sprechen wir seit den 1990er Jahren in diesem Zusammenhang von einem Narrativ, einer Meta-Erzählung, die Einfluss darauf hat, wie Erlebtes wahrgenommen bzw. interpretiert wird. Dabei ist ein gutes Narrativ immer sinnstiftend formuliert, emotional aufgeladen und, vor allem, gut erzählt. Eine erfolgreich verankerte Meta-Erzählung schafft, zum einen, Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels und, zum anderen, die Bereitschaft bzw. innere Verpflichtung, einen konstruktiven Beitrag zur Transformation der Organisation zu leisten. Das dadurch geschaffene Zukunftsbild wird erweitert durch die Herausarbeitung der Kernwerte, der Mission und Vision der Organisation. Wichtig ist es hierbei, die Mitarbeiter*innen an diesem Prozess unmittelbar zu beteiligen, sei es durch unternehmensweite Umfragen, durch gemeinsam durchgeführte Workshops und/oder durch den Aufbau unternehmensweiter digitaler bzw. analoger Netzwerke, die einen bereichsübergreifenden Diskurs ermöglichen. So wird die Transformation von Beginn an zu einer „gemeinsamen Sache“ statt „von oben herab“ diktiert zu werden. Als Methodik wird hier auf agile Projektmanagement-Methoden zurückgegriffen, die uns ermöglichen, komplexe Aufgabenstellungen zu handhaben.

In einem nächsten Schritt (Phase 2) geht es nun darum, ein Transformationsprogramm zu entwickeln, in dem gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen relevante Veränderungsthemen identifiziert, Arbeitsprinzipien formuliert und identitätsstiftende Rituale erarbeitet bzw. skizziert werden. Dabei ist es zunächst einmal erforderlich, die Situation zu verstehen bzw. zu beobachten, in der sich die Organisation aktuell befindet. Zu diesem Zweck werden gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen die Strukturen, Prozesse, Kennzahlen und Geschäftsmodelle der Organisation analysiert. Wichtig ist hierbei mit ernsthaftem Interesse die Lebens- bzw. Arbeitsrealität der Mitarbeiter*innen zu durchleuchten. Wo sehen die Mitarbeiter*innen Schmerzpunkte in ihrer Arbeit? Was macht Sie glücklich bzw. zufrieden? Welche Faktoren könnten die anstehende Transformation beschleunigen, oder aber ggf. behindern? Nur die Mitarbeiter*innen selbst, die tagtäglich in dem System arbeiten, können dieses auch differenziert analysieren und verändern. Darüber hinaus schafft die Beteiligung der Mitarbeiter*innen Vertrauen dafür, dass auch tatsächlich die richtigen Themen adressiert, die richtigen Prinzipien postuliert respektive die wirksamsten Rituale implementiert werden; Widerstände gegen die Transformation können so von Beginn an proaktiv aufgegriffen und folglich minimiert werden. Auf Grundlage der so

gewonnenen Einsichten werden die zentralen Fokusthemen der Transformation bestimmt und erste Ideen zur Ausgestaltung des Transformationsprogramms gesammelt. Phase 2 schließt mit dem Bau von Prototypen bzw. sogenannten „Minimum Viable Products“ (MVPs), die als erste minimal funktionsfähige Iterationen den Ausgangspunkt der Transformation bilden. Bevor jedoch mit der konkreten Umsetzung des Transformationsprogramms begonnen wird, erfolgt vorab noch einmal ein Abgleich mit dem zuvor formulierten Narrativ bzw. der herausgearbeiteten Wertvorstellungen (Kernwerte, Vision, Mission) der Organisation. Hierdurch wird sichergestellt, dass die geplanten Aktivitäten mit dem Selbstverständnis der Mitarbeiter*innen übereinstimmen. Das erarbeitete Programm kann zu diesem Zeitpunkt ggf. noch einmal nachjustiert werden.

Mit Phase 3 beginnt die Umsetzung des Transformationsprogramms und damit die Entfaltung des gegebenen Potenzials der Organisation. Das Vorgehen ist dabei iterativ-inkrementell (siehe auch Abschn. 11.3.2 Designprinzipien der Transformation) und basiert auf der Handlungslogik zur Aussteuerung komplexer Aufgabenstellungen (siehe auch Abschn. 11.3.1 Exkurs: Die Steuerung von Komplexität). Entsprechend nutzen wir die zuvor erarbeiteten Prototypen als Impulsgeber, messen, ob mit deren Umsetzung das gewünschte Ergebnis erreicht wurde, lernen aus den gemachten Erfahrungen, und setzen weitere Impulse. Dabei wird vor jeder weiteren Iteration überprüft, ob die getätigten Aktivitäten im Einklang mit dem Narrativ der Transformation bzw. den Wertvorstellungen der Organisation stehen bzw. diese in einer nächsten Iterationsschleife weiter verfolgt, angepasst, skaliert, oder aber aufgrund ihres mangelnden Zielbeitrags aussortiert werden. Abb. 11.5

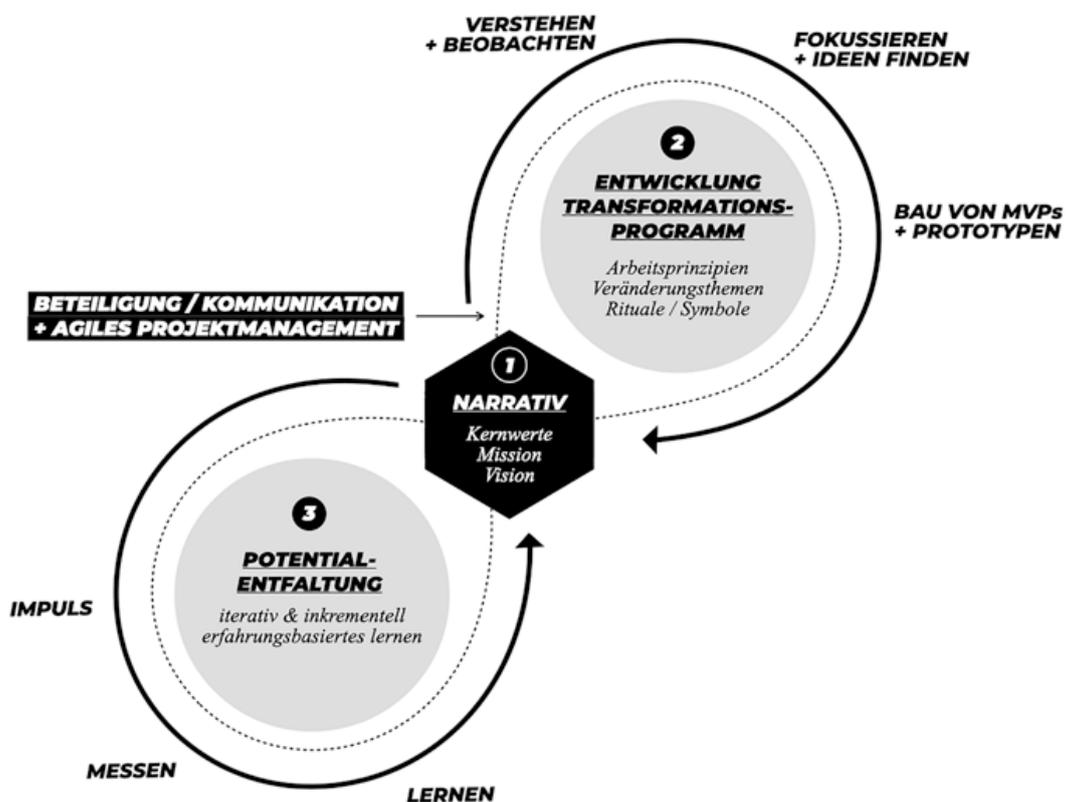


Abb. 11.5 Aufplanung der Transformation

11.4 Zusammenfassung: Gemeinsam Zukunft gestalten

Der aktuell stattfindende epochale Wandel der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung birgt viele Risiken, aber auch eine Fülle von Chancen in sich. Dabei werden zukünftig all jene Organisationen erfolgreich sein, die es schaffen, dynamische Veränderungen der Umwelt unmittelbar zu adaptieren. Der Weg hin zu einer solchen adaptiv lernenden Organisation führt zunächst einmal über ein tieferes Verständnis der Stellhebel und Mechanismen organisatorischen Wandels. Darüber hinaus sind grundlegende Kenntnisse im Umgang mit Komplexität unumgänglich, sind doch Transformationen per Definition komplex, radikal und betreffen immer das gesamte Unternehmen (Wandel 2. Ordnung). Aber alles Wissen, alle Methoden, alle Modelle führen ins Leere, wenn wir es nicht schaffen, die Mitarbeiter*innen von Beginn an als Wissensträger bzw. Impulsgeber an dem Transformationsprozess zu beteiligen. Hier liegt der eigentliche Schlüssel zum Erfolg. Gefragt ist entsprechend auch ein neuer Typus von Führungskraft, die in der Lage ist, Change- und Transformationsprozesse zu unterscheiden, den Wandel als Chance zu begreift und die es schafft, dem Unternehmen einen gemeinsamen nachhaltigen Richtungssinn zu geben. **Denn:** Es sind die Kraft und der Wille des Kollektivs, die Transformation bewirken!

Literatur

- Ashby WR (1956) An introduction to cybernetics. Chapman and Hall, London
Chesbrough HW (2006) Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Oxford University Press, Oxford
Strauch B, Reijmer A (2018) Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Franz Vahlen
Türk K (1989) Neue Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart

Thomas Ginter ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisations-/ Transformationsdesign und Management. Seit 2011 lehrt er an der HfWU Nürtingen-Geislingen und verantwortet als Studiendekan bzw. Studiengangsleiter den Master Organisationsdesign sowie den berufsbegleitenden Master Transformationsdesign & Management. Neben seiner Professur ist Thomas Ginter seit 2001 auch als Unternehmensberater und Organisationsentwickler tätig. Als Gründungspartner und wissenschaftlicher Leiter des Instituts für wertezentriertes Management (IWM) unterstützt Professor Ginter Unternehmen bei Strategie- und Transformationsprojekten.

Alexander Romppel ist Unternehmer und Gründer in den Bereichen Software, Beratung & Bildung. Er ist Co-Founder von Team Technology, die bei den IBM Beacon Awards 2018 in Las Vegas im Bereich Collaborative Work Solutions ausgezeichnet wurden. Als Co-Founder & CEO von IWM begleitet er Organisationen in OE- & Transformationsprojekten. Gemeinsam mit Thomas Ginter hat er den Master Organisationsdesign und den berufsbegleitenden Master Transformationsdesign & Management konzipiert und an der HfWU konstituiert. Weiter hält Alex Romppel Lehraufträge im Bereich Arbeitsorganisation, Transformation, Leadership & Innovation. Er forscht im Bereich der Neuen Phänomenologie zum vitalen Antrieb und der Bedeutung von Kohärenz von Menschen als Basis zur Potenzialentfaltung.