

Dynamische Organisationen

Veränderungsfähigkeit stärken über Stabilität und Agilität

Ein Beitrag von Detlev Trapp

Organisationen kämpfen heute mit gesteigerter Dynamik und wachsender Komplexität. Die VUKA-Welt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zu bestimmenden Phänomenen geworden sind, bringt Menschen und Systeme an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Seit einigen Jahren experimentieren Organisationen zunehmend mit neuen Organisationsmodellen und Steuerungsmethoden, um mit den veränderten Rahmenbedingungen besser umgehen zu können, ihre Veränderungsfähigkeit zu steigern und eine gute Balance zwischen Stabilität und Agilität zu finden.

Wo Dinge nicht mehr nur kompliziert und damit beherrschbar sind, versagen viele der tradierten Steuerungslogiken und Bauprinzipien für Organisationen. Einer komplexen Umwelt kann man nicht mit Lösungsmustern begegnen, die für komplizierte Verhältnisse noch geeignet waren. Gleichwohl reagieren viele Führungskräfte auf die VUKA-Herausforderungen damit, dass sie der neuen Situation mit den ihnen bekannten Lösungsmustern begegnen.

Einer komplexen Umwelt kann man nicht mit Lösungsmustern begegnen, die für komplizierte Verhältnisse noch geeignet waren.

Sie setzen auf die Erfolgsmuster, die sie aus der Vergangenheit kennen und übertragen diese in die Gegenwart. Typische Reaktionen auf die gestiegene Komplexität ist die Intensivierung der zentralen Steuerung oder auch von Planung und Kontrolle. Erreicht wird damit das Gegenteil von dem, was

eigentlich gesucht wird: die Binnenkomplexität und das Stresslevel steigen, die Systeme werden starrer, Entscheidungsprozesse werden deutlich langsamer und die Organisation kann mit der Dynamik des Umfelds nicht mehr Schritt halten.

Und es sind weitere Erkenntnisse, die ein Umdenken erfordern. Die jährlich durchgeführten Untersuchungen des Gallup Instituts zeigen eine erschreckend geringe Identifikation der Arbeitnehmer mit ihrem Job. Durchschnittlich 70 Prozent der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift, 15 Prozent haben innerlich gekündigt und nur 15 Prozent sind emotional stark an ihr Unternehmen gebunden. Gleichzeitig drängen jüngere Generationen auf den Arbeitsmarkt, die Hierarchie infrage stellen und stärker eigenverantwortlich handeln wollen.

Organisationsmodelle, die Eigenständigkeit und Verantwortung neu denken

Diese und ähnliche Erfahrungen machen Organisationen überall auf der Welt. Unter dem Begriff der Dynamischen Organisation gibt es verstärkt seit etlichen Jahren unterschiedliche Bewegungen, die mit neuen Ansätzen arbeiten und klassische pyramidale Organisationsmodelle durch demokratische und durch Selbstorganisation geprägte Modelle ersetzen. Alle Ansätze eint, dass sie auf einem Grundverständnis aufbauen, demgemäß Menschen eigenverantwortlich und motiviert arbeiten, wenn sie einen klaren Sinn und Zweck in ihrer Arbeit erkennen und Verantwortung übernehmen können. Es sind überwiegend mittelgroße Organisationen, die sich nach neuen Ansätzen aufstellen oder damit experimentieren. Und es sind nicht nur Start-ups, E-Commerce oder IT-Unternehmen, wie etwa der amerikanische Versandhändler Zappos, sondern auch Organisationen wie der mittelständische Gabelstapler & Lagertechnikdienstleister LINDIG, der nordamerikanische Tomatenverarbeiter Morning Star, der französische Automobilzulieferer Favi oder das niederländische Pflegenetzwerk Buurtzorg, die mit neuen Organisationsmodellen unterwegs sind.

Hinter Begriffen wie Teal Organizations, Holacracy, Responsive Organizations, Fluide Organisation oder Soziokratie verbergen sich unterschiedliche Ansätze, die unter dem Oberbegriff Dynamische Organisation zusammengefasst werden. Die Begriffe mögen nach einem Trend klingen, dabei sind nicht alle diese Modelle neu. Die Soziokratie etwa wurde schon Ende der 1960er Jahre von dem Niederländer Gerard Endenburg entwickelt und hat

sich seitdem in ganz unterschiedlichen Organisationskontexten bewiesen. Im Kern sind sich die Konzepte ähnlich, wenngleich sie an einigen Stellen Unterschiede aufweisen. Das Rückgrat der Organisation bilden einige wenige, dafür sehr klare Prozesse und Regeln. Und im Mittelpunkt steht nicht mehr die Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisation, sondern die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen. An die Stelle der „Bau-logik“ tritt eine „Systemlogik“, in der die Funktionsweise des Systems und die Regeln zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Fokus stehen. Was zuerst widersprüchlich klingen mag, wird so möglich: Das Zusammenspiel von Stabilität und Agilität.

Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisation, sondern die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen.

Zu den zentralen Elementen einer Dynamischen Organisation gehört an erster Stelle der Sinn und Zweck der Organisation, also Antwort auf die Fragen, wofür die Organisation steht und welchen Nutzen sie letztlich stiftet. Sie dient als Fixpunkt und Anker, um den herum sich die Organisation entfaltet und kontinuierlich weiterentwickelt. Über einen klaren Sinn und Zweck wird der gemeinsame Fokus hergestellt, der eine zentrale Voraussetzung für mehr Selbstorganisation ist.

Hinzu kommt eine stärkere Verteilung von Autorität im System, d.h. Verantwortung und Entscheidungsgewalt werden an jene Stellen übertragen, wo die Arbeit gemacht wird. Modularität ist ein weiterer Aspekt Dynamischer Organisationen. Statt einer Stellenlogik mit fester Zuordnung von Personen zu Stellen greift eine modularere Rollenlogik, in der kleinere Aufgabenpakete als Rolle mit einer Verantwortlichkeit ausgestattet werden und von verschiedenen Personen flexibel besetzt werden können. Die Übertragung von Verantwortung in den Rollen stärkt die Eigenverantwortung, und setzt umgekehrt auch voraus, dass Verantwortung von den Rollenträgern wahrgenommen wird. Das ist für viele schwer, denn der Umgang mit der erweiterten Eigenverantwortung ist ungewohnt und sorgt auch für Unsicherheit. Wenn Autorität und Verantwortung in einem System verteilt werden, dann stellt sich auch die Frage, wie es gelingen kann, dass trotzdem überall Entscheidungen getroffen werden, die das Wohl der Gesamtorganisation berücksichtigen. Hierfür setzen Dynamische Organisationen auf ein hohes

Maß an Transparenz und schaffen geeignete Informations- und Dialogplattformen, über die sich Organisationsmitglieder informieren, einbringen und austauschen können. Diese Transparenzbemühungen gehen weit über die traditionelle Informationsverteilung hinaus. Alle relevanten Informationen zur Unternehmenssteuerung werden offengelegt, sodass jedes Organisationsmitglied in die Lage versetzt wird, im Sinne des Unternehmens zu entscheiden. Aber auch die Entscheidungsprozesse verändern sich. Wahrgenommene Spannungen, Zielkonflikte sowie inhaltliche und strukturelle Verbesserungspotentiale werden in spezifischen Meeting-Formaten eingebracht und nach definierten Regeln entschieden. Jedes Organisationsmitglied hat so die Chance, sich in die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation einzubringen.

Der Umgang mit der erweiterten Eigenverantwortung ist ungewohnt und sorgt auch für Unsicherheit.

Arbeiten mit unterschiedlichen Ansätzen

Unterschiede werden deutlich, wenn man sich die Modelle genauer ansieht, zum Beispiel in Bezug auf Entscheidungsstrukturen und -prozesse. In einer soziokratischen Organisation werden Entscheidungen nach dem Konsentprinzip getroffen, d.h. ein Beschluss wird erst dann gefasst, wenn keiner der Anwesenden einen schwerwiegenden Einwand hat. Strukturierte Fragerunden sorgen dafür, dass sich jeder einbringen kann, und verankern Mitbestimmung in der Gruppe oder der Organisation als Ganzes. Das führt dazu, dass Individuen mehr Entscheidungsbefugnis bekommen als in einer Demokratie, in der die Stimmenmehrheit gilt. Auch bei Holacracy wird integrativ entschieden, allerdings liegt der Fokus hier stärker darauf, valide von invaliden Einwänden zu trennen und auf Basis dieser Bewertung eine tolerierbare Entscheidung herbeizuführen. Im Grundsatz sehr ähnlich – in der Art der Ausgestaltung variierend.

Ein anderer Unterschied liegt im Detailgrad der Fixierung von Spielregeln und Prozessen. Holacracy etwa – das entgegen vieler Publikationen nicht im Geringsten ein hierarchiefreier Ansatz ist – baut auf einer im Detail beschriebenen Geschäftsordnung auf, die das Regelwerk festlegt, nach der das System funktioniert. Es ist klar definiert, welche Arten von Meeting-Formaten es gibt und wie ein effizientes Format im Detail abläuft. Wer mit den

Formaten zum ersten Mal konfrontiert wird, erlebt diese oft zunächst als stark formalisiert und überstrukturiert. Wer länger damit arbeitet, erkennt schnell, wie der jeweilige Prozess für Klarheit sorgt, Meetings effizienter macht und für politische Spiele wenig Raum lässt. Ähnlich wie beispielsweise bei der kollegialen Fallberatung, sorgt ein klares Format dafür, dass man effizient zu Ergebnissen kommt.

Die Herausforderungen des Wandels

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Umstellung einer Organisation auf ein neues Betriebs- und Steuerungssystem alles andere als einfach ist. Es bringt unbequeme Themen auf den Tisch, die geklärt werden müssen. Und es wirft viele Fragen auf wie etwa den Umgang mit bestehenden Regelungen mit Sozialpartnern, wie z. B. Arbeitszeitregelungen, mit rechtlichen Rahmenbedingungen, Gehalts- und Incentive-Systemen und der Gestaltung der Arbeitsplätze. All diese Elemente sind oft über Jahrzehnte hinweg zunehmend verfeinert worden und stabilisieren sich gegenseitig.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Umstellung einer Organisation auf ein neues Betriebs- und Steuerungssystem alles andere als einfach ist.

Frederic Laloux (*Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 2014) beschreibt in seiner Studie, dass er das größte Hemmnis für die Weiterentwicklung einer Organisation im Reifegrad des Topmanagements sieht. Ist dieses nicht wirklich bereit, die Verantwortung abzugeben und hat es nicht die Fähigkeit, mit Selbstorganisation umzugehen, dann scheitert das Vorhaben. Das Denken in einer

cidpartners - integrating perspectives

Das Team von cidpartners gehört zu den Pionieren für dynamische Organisationsansätze und Selbstorganisation. Gemeinsam mit Kunden und Partnern gestaltet cidpartners innovative Lösungen für einen produktiven Umgang mit Wandel.

Mehr Informationen: <https://cidpartners.de>

Steuerungslogik, die auf Planung und Kontrolle basiert, ist auf dieser Ebene immer noch weit verbreitet und die Umstellung auf Selbstorganisation, ein iteratives Vorgehen und kontinuierliche Weiterentwicklung fallen schwer, weil die Führungskräfte Erfolgsmuster der Vergangenheit loslassen müssen und sich damit auf ein unbekanntes Terrain begeben. Zudem sind die Führungskräfte aufgefordert einen Teil ihrer Autorität von sich auf das System zu übertragen. Damit „entmachten“ sie sich in gewisser Weise als Einzelperson, doch die „Ermächtigung“ der kollektiven Intelligenz kann ihnen und der Organisation nachhaltigere Lösungen, ein höheres Engagement aller Organisationsmitglieder sowie ein agileres Verhalten aller Systemteilnehmer bieten. Es gibt nicht die EINE Lösung für alle Organisationen. Wir sind davon überzeugt, dass die Entwicklung dynamischer Organisationsansätze gerade erst richtig an Fahrt gewinnt. Es gibt einen klaren Trend, der auf mehr Selbstorganisation als Lösung für mehr Agilität bei gleichzeitiger Stabilität in einem dynamischen Umfeld baut. Es wird unterschiedliche Ansätze des Umgangs geben. Der komplette Systemwechsel etwa auf Holacracy ist eine Möglichkeit, für die es bisher für große Organisationen allerdings keine Erfahrungswerte gibt. Neben unverfälschten Ansätzen werden Lösungen stehen, die nur einzelne Elemente Dynamischer Organisationen aufgreifen und mit eigenen Ansätzen einer spezifischen Systemlogik kombiniert werden, die entweder bereits entwickelt wurden oder aber noch entwickelt werden.

So oder so tun Organisationen gut daran, sich mit Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um Erfahrungen mit Selbstorganisation sowie den Prinzipien einer dynamischen Zusammenarbeit und Führung zu sammeln.

So oder so tun Organisationen vor dem Hintergrund der weiteren Digitalisierung gut daran, sich mit Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um Erfahrungen mit Selbstorganisation sowie den Prinzipien einer dynamischen Zusammenarbeit und Führung zu sammeln. Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte: auf der individuellen Ebene beispielsweise durch zeitgemäße Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, etwa durch Simulationen oder durch die Auseinandersetzung mit agilen Methoden der Selbstorganisation wie David Allens Getting Things Done. Auf der Ebene der Zusammenarbeit bieten z.B. Design Thinking, Scrum oder Facilitation-Ansätze Chancen, die Akzeptanz und die Anwendung von Selbstorganisation auf Teamebene stärken. Auf der Organisationsebene gibt es z.B. im Kontext

größerer Organisationen auch die Möglichkeit, in einzelnen Organisationseinheiten konkrete Erfahrungen mit dynamischen Modellen zu sammeln oder auch hier mit Simulationen zu arbeiten.

Letztlich geht es darum, im spezifischen Kontext der Organisation einen Weg zu finden, über den der Umgang mit Selbstorganisation erlernt und erfahren werden kann, um so mit komplexeren Gesamtsituationen besser umgehen zu können und die für die Organisation sinnvolle Balance von Stabilität und Agilität herauszufinden.



Detlev Trapp ist Gründer und Geschäftsführer von cidpartners. Seit über 20 Jahren arbeitet er für namhafte Unternehmen bei deren Umsetzung von Transformations-, Kulturveränderungs- und Entwicklungsprozessen. Dabei ist ihm wichtig, einen Beitrag dazu zu leisten, die Arbeitswelt von morgen positiv zu gestalten. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent für Digital Leadership an der Universität der Künste in Berlin tätig.

.....

