

MAßNAHMEN GEGEN DEN „RASENDEN STILLSTAND" -

Große Organisationen verpassen sich noch komplexere Organisationsdesigns. Das erhöht den Druck, setzt ein Hamsterrad in Bewegung. Dabei geht es doch gerade jetzt um Agilität und Resilienz.

Dr. Barbara Heitger

Erschienen in: „Der Standard“, 23.08.2014

„Vuca" - volatile, uncertain, complex, ambiguous - dient als Beschreibung der „Neuen Normalität", wenn es um Unternehmensentwicklung und Veränderung in Organisationen geht. Wachstum ist gefragt - global in neuen Märkten und qualitativ als Innovation. Und Effizienz ist gefragt - Kostensparprogramme, Konzentration auf das Kerngeschäft und Auslagerungen an günstigere Standorte. All das bei immer unsicherer und offener werdenden Zukünften.

Vor allem die großen Organisationen antworten auf „Vuca" mit noch komplexeren Organisationsdesigns, mit Überstrukturierung - vielleicht auch, weil das den Glauben, die Kontrolle zu behalten oder wieder zu gewinnen, eher nährt. Das geht auf Kosten der Personen: Entlastung der Systeme, Belastung der Individuen. Das belastet Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter, erhöht Druck, Zielkonflikte, Bürokratie, Innenorientierung und persönliche Ohnmachtsgefühle: bei großen, unerreichbaren Zielen keine Stellschrauben mehr zur Verfügung zu haben - außer noch mehr Arbeitseinsatz. Die Gefahr ist, im Hamsterrad unterwegs zu sein, eine Art „rasender Stillstand", um mit Virilio zu sprechen.

Und so wird zwar intensiv an Strategie- und Personenthemen gearbeitet, hingegen wird die Wirkung neuer Strukturen von kaum jemandem im Unternehmen professionell, mit Empathie für die in der Organisation Arbeitenden und mit Geschäftsbezug, wirklich unter die Lupe genommen. Die Dynamik und Wirkungsweisen organisatorischer Steuerungsmodelle und Strukturen hat niemand so recht im Blick - nicht die Führung, nicht die Organisatoren, nicht die Human Resources.

Die Agilität und Resilienz von Organisationen, auf deren gekonntes Design es gerade jetzt so ankommt, wird in vielen Unternehmen als Expertise nicht besetzt, mit doch deutlichen negativen Konsequenzen. Eine professionelle Leerstelle also, die Human Resources im Zusammenspiel mit der Führung und Strategie- und Organisationsexperten anpacken könnte.

Was macht nun dieses „Vuca"-Umfeld für Organisationen aus? Einige Ideen bezüglich der Bausteine resilienter und agiler Organisationen und dessen, was schnell mal unter den Tisch fällt, weil es eben so viel professionelle Unaufmerksamkeit hinsichtlich der Wirkung von Strukturen gibt. Das Zusammenwirken von Volatilität, Unsicherheit, hoher Komplexität und Vieldeutigkeit der Unternehmensumwelten bedeutet:

- Je dynamischer das Umfeld, umso flexibler sind Ziele zu steuern. Das heißt, statt klar messbarer Ziele, das „Big Picture" zu entwickeln, offenere und ungefähre Ziele, die dann auf dem Weg jeweils konkretisiert werden. Das bedeutet, dass „Fahren auf Sicht" als Maxime nützlich ist: Wir wissen oft, was als nächster Schritt besser ist als jetzt, ohne zu wissen, was richtig ist.

- Für die Change-Vorhaben und ihre Architektur bedeutet es, stabile Kernelemente zu etablieren, die schnelles Erproben mit schnellem Auswerten und Nachjustieren verbinden. Agile Arbeitssettings und -methoden wie etwa Scrum, Elemente aus dem Design-Thinking und Rapid Prototyping sind dafür ebenso interessante Impulse wie Hybride, in denen Strategiearbeit (Konkretisierung der Strategie) mit Reorganisation, Führungsarbeit und Qualifizierung in Pilotumsetzungen unmittelbar verbunden wird. Diese Strategie des Wandels durch „Immersion“, gestaltendes Eintauchen ins Tun, in das Neue, Erproben entspricht als Grundgedanke der vierten Komplexitätsstufe (vgl. Boone/Snowden, a Leader's Framework for Decision Making, HBR 11/2007). Das bedeutet schneller Wechsel zwischen Beobachten, Entscheiden bzw. im Tun erproben, Verlangsamten und Auswerten und den nächsten Schritt machen (statt vorausgeplanter Fahrpläne und großer, stabiler Architekturen).
- Das bedeutet aber auch für diejenigen, die Veränderung gestalten - also auch Human Resources -, in den Feldern Strategiearbeit, Organisationsdesign, Führungskonzepte, Qualifizierungssettings kundig zu sein.
- Je intensiver die Dynamik, umso größer ist auch Druck, Unsicherheit und die Gefahr zu scheitern. Wie kann diese höhere Belastung ausbalanciert werden? In vielen Unternehmen herrscht, selbst wenn sie gut unterwegs sind, das Gefühl eines „nervösen Erfolgs“ - mit dem Vorteil, dass man wach, achtsam und aufmerksam bleibt und auch kleine Abweichungen ernst nimmt; mit dem Nachteil, dass Stress und Change-Müdigkeit nicht nur persönlich, sondern auch als strukturelles Phänomen auftauchen. Das bedeutet für das Arbeiten in Turbulenzen, immer wieder auch pointierte Entlastungs- und Selbstverortungsformate für die Entscheider und Schlüsselpersonen zu schaffen und in stabile und belastbare Teams und Kooperationsbeziehungen zu investieren, in denen Offenheit möglich und aus Scheitern produktiv gelernt werden kann.
- Verstärkt werden diese Entwicklungen dadurch, dass die Gesamtperspektive und Zukunft Europas mit Unsicherheit besetzt ist: die fragile europäische Wirtschaft, die Dynamik in Asien, Wachstumsinitiativen im asiatischen Raum und in Südamerika, die in Europa aber eher zu Effizienzprojekten, Abbau, Verlust- und Zukunftsängsten führen, die auch in vielen Unternehmen spürbar sind. Die Notwendigkeit, gleichzeitig Effizienz („harte Schnitte“) und noch tiefgreifende Innovation („neues Wachstum“) auf den Weg zu bringen, ist noch deutlicher geworden. Letztlich geht es nicht nur darum, außerhalb Europas zu wachsen, sondern sich bzw. die eigenen Angebote zu erneuern und Innovationen vor Ort zu schaffen (siehe etwa die Diskussionen um Industrie 4.0). Für Change bedeutet das, vor allem die Innovationskompetenz und -kultur in den Unternehmen auszubauen - zum Beispiel in Methoden, wie neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können, oder in Innovationsexpeditionen. Die Kultur des „explore“ in Unternehmen wieder zu etablieren ist vor allem dort anspruchsvoll, wo in den vergangenen Jahren der Fokus ganz auf „exploit“ gerichtet war (operative Schwerpunkte und Kosteneffizienz, vgl. James March 1991 Exploration and Exploitation in Organizational Learning).
- Mehr Heterarchie, mehr Netzwerke, mehr „peer to peer“-Communities (connectivity) durch strategische Kooperationen, Lösungsgeschäft mit Kunden oder Wertschöpfungspartnern und nicht zuletzt auch durch Social Media und Web 2.0 führen dazu, dass Unternehmensentwicklung mehr als früher auf laterale und selbstorganisierte Impulse setzt. Nicht mehr nur durch Hierarchie und strukturiertes Involvement über Projekte, Sounding-Boards, Dialogformate, gelingt Umsetzung, sondern auch durch Impulse zu viraler Selbstorganisation (dezentrale „pull“-Interventionen). Mitarbeiter orientieren sich an erlebtem Agieren von Kollegen. 2.0-Formate können wirksam eingebaut werden, Plattformen mit intensivem Austausch schaffen Commitment, neues Wissen und Zusammengehörigkeit.

- Unternehmen arbeiten mehr denn je in der Wertschöpfung über Unternehmensgrenzen hinweg - vor allem, wenn es um Internationalisierung geht, um strategische Kooperationen oder ums Lösungsgeschäft. In allen diesen Fällen unterschätzen Unternehmen radikal, wie solche Veränderungen auf sie selbst zurückwirken und wie anspruchsvoll solch verteilte, virtuelle Zusammenarbeit und Steuerung sind. So glaubt man, strategische Kooperationen leisten zu können, ohne sie in der eigenen Binnenkomplexität abzubilden. Dasselbe gilt für das Agieren in anderen Kulturen. Man glaubt sich die Mühen, sich mit "dem anderen" wirklich beschäftigen zu müssen, ersparen zu können, weil es ja keinen Merger, keine Übernahme und Integration gibt - nur eine strategische Zusammenarbeit -, und übersieht dabei, dass der Anspruch sogar größer ist, weil eigene Interessen ausgehandelt und nicht über Hierarchie durchgesetzt werden können.
- Das Prinzip der „Immersion“ hilft, sich dem anderen wirklich auszusetzen: im Erfahren und Leben, in der Kommunikation und in der Reflexion. Dies ist der Königsweg, der einiges an Investment erfordert, aber, wenn das geleistet wurde, viel und langfristig Ernte ermöglicht. Das bedeutet aber zum Beispiel, gezielt Kollegen aus China mit dem Unternehmensalltag in Deutschland vertraut zu machen und umgekehrt. In jedem Fall gilt es, Lösungspartner für die gelungene Veränderung unabhängig von Unternehmensgrenzen miteinander ins Spiel zu bringen - es gilt also auch zu überlegen, wie etwa Kunden, Lieferanten, etc. früher zu Agilität und Resilienz gelangen und sinnvoll involviert werden können.
- Im Zusammenhang damit ist das professionelle „remote“ Zusammenarbeiten, also die Steuerung virtueller Teams, erfolgsentscheidend. Virtuelle Arbeitsbeziehungen sind entsinnlicht. Das Gegenüber mit allen Sinnen zu erfahren, ist, wenn es um komplexe Zusammenarbeit geht, besonders wichtig, weil wir viele Informationen - bewusst und unbewusst - wahrnehmen, die uns Orientierung geben: zum Beispiel wo der andere gerade steht in seiner Orientierung zum Thema. Um diese Defizite auszugleichen, braucht es Disziplin und Kompetenz bzw. Methoden/Technologien für virtuelles Arbeiten.
- Für die Kommunikation heißt das alles deutliche Neuverortung. Mehr denn je hat sie die Aufgabe, das große ganze Bild des Was und Wohin und Wozu zu erzählen und im Dialog der Stakeholder miteinander zu konkretisieren. Kommunikation wird also dialogischer, schafft Sinn und verbindet als Geschichte der Unternehmensvergangenheit mit der Zukunft und macht darin auch die Kernidentität des Unternehmens deutlich. Sie baut Spannung auf und löst sie wieder auf - und sorgt damit auch für Rhythmus. Sie integriert die „Stakeholder“, indem sie deren Handeln aufeinander bezieht. Es geht also nicht nur um Zahlen und Ratio, sondern vielmehr um Erzählung, sinnvolle Verortung im Ganzen (gesellschaftlich und in Bezug zu relevanten Stakeholdergruppen) und zeitlich.
- Die Vielfalt der zahlreichen Veränderungsvorhaben braucht eine eher netzwerkartige, fluide Steuerung, in der ein etwaiges Programmoffice Plattformen für Vernetzung der aktuellen Initiativen in der Organisation schafft. Wo quasi „peer to peer“ in strukturierter Selbstorganisation Synergiepotenziale und notwendige Klärungen realisiert werden. Insbesondere gilt es, viel stärker in den Blick zu nehmen, wie das Gesamte der Veränderungsvorhaben an die Führungskräfte des operativen Geschäfts in der Umsetzung zu adressieren ist - hier kann unendlich mehr Vereinfachung und Integrationsarbeit geleistet werden, anstatt die Mengen der Change-Projekte miteinander und gegeneinander konkurrieren zu lassen und die Linie zu überlasten.

All diese Phänomene gelten für besonders dynamische „Vuca“-geprägte Organisationen - in stabileren Umfeldern gilt es, durchaus mit stabilen Zielen und Organisationsarchitekturen zu arbeiten.

Zu Beginn und an Weggabelungen steht also eine Komplexitätsdiagnose bezüglich des Umfelds, um daran anknüpfend die stimmige Steuerungsstrategie ins Spiel zu bringen.

© 2014 Der Standard