

## Einige konkrete Probleme der Organisationen heute

*Alle Organisationen sind perfekt auf die Ergebnisse ausgerichtet, die sie erhalten.*  
– Arthur W. Jones

*Experte für Organisationsdesign*

Organisationen sehen sich heute mit verschiedenen – internen und externen – Problemen konfrontiert. Eine relevante Auswahl wird im Folgenden kurz dargestellt.

## Notwendig: Anpassungsfähigkeit von Organisationen drastisch zu erhöhen

*Kurzfristig gesehen beruht die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens auf dem Preis-Leistungs-Verhältnis seiner aktuellen Produkte. [...] Aber das allein taugt immer weniger dazu, sich einen Vorsprung zu schaffen. Langfristig muss es darum gehen, schneller und billiger als die Rivalen jene Kernkompetenzen aufzubauen, aus denen überraschende Produkte resultieren.*

– C. K. Prahalad und Gary Hamel  
*Wirtschaftswissenschaftler*

Die im o.g. Zitat erwähnten aufzubauenden *Kernkompetenzen* umfassen heute nicht mehr (nur) technisches und technologisches Wissen. Es geht vielmehr um Meta-Fähigkeiten wie

- **die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisationen drastisch zu erhöhen.** Organisationen müssen heute sehr viel schneller auf Erfordernisse ihrer Umwelt – insbesondere des Marktes – reagieren.
- **Lernen und Innovation verbessern und beschleunigen.** Also die Fähigkeiten, schnell und nachhaltig (am Markt) verfügbares Wissen zu integrieren und daraus „überraschende Produkte“ zu generieren.

Wenn Veränderung Normalzustand ist, dann müssen Organisationen so aufgebaut sein, dass sie Veränderung aktiv leben. Sie müssen beweglich und flexibel sein, sich adaptiv an die Notwendigkeiten anpassen – ja diese sogar antizipieren und gestalten! Dazu brauchen sie komplexe Vorgehensweisen und Verfahren, um die notwendige innere Komplexität zur Bewältigung der sie konfrontierenden externen Komplexität aufzubauen (s. → *Gesetz von Ashby*).

Das Zerlegen einer Aufgabe in Teilaufgaben funktioniert nur bei *klaren* und *komplizierten* Aufgaben – nicht bei *komplexen*! Komplexe Aufgaben werden durch Zerlegen zerstört! Die meisten Aufgaben heute sind komplex. Damit versagen nicht nur bisher erprobte Vorgehensweisen und Methoden, sondern auch die bisher erfolgreichen Organisationsmodelle!

In der Praxis der Organisationen besteht der Wertstrom – also die Bearbeitung der Aufgabenstellungen – aus verschiedenen Teilaufgaben mit unterschiedlicher Beschaffenheit: So ist Produktentwicklung meist komplex und Produktion kompliziert. Dem muss Rechnung getragen werden! Eine Vorgehensweise – z.B. Agilität – kann für einzelne Abschnitte des Wertstroms bzw. einzelne Teilaufgaben passend sein, für andere nicht. „*Alles agil!*“ trifft nicht die Lebenswirklichkeit von Organisationen.

Daher sind Organisationsmodelle gesucht, die für jede Teilaufgabe das passende Vorgehen ermöglichen. Das → *Gesetz von Ashby* gibt hierfür die Lösung vor: *Organisationen müssen ihre interne Komplexität erhöhen, um mit der an sie gestellten externen Komplexität umgehen zu können.* D.h.

Organisationsmodelle und Vorgehensweisen zur Veränderung von Organisationen müssen komplexer werden! Ansätze wie Agilität, Selbstorganisation etc. sind eine Lösung dafür.

## **Unternehmen auf dem Weg zur lernenden Organisation**

In ihrem Bemühen, mit der gestiegenen externen und internen Komplexität umzugehen, versuchen Organisationen ihre internen – komplizierten! – Prozesse und Strukturen besser zu organisieren und zu managen mit dem Ergebnis, dass sie sich viel zu sehr um sich selbst drehen – statt um ihre Kunden. *Der primäre Fokus von vielen Organisationen liegt auf internen Belangen, dem Lösen interner Probleme.* Allerdings sind diese Probleme künstlich – sie haben nichts mit Kunden, der Erfüllung deren Wünsche und dem Erzeugen von Wert zu tun. Es geht um interne Machtkämpfe, um Abteilungsegoismen, durch individuelle Boni erzeugte lokale Optima.

Stattdessen sind

- die Anteile zu erhöhen, die das erzeugen, was dem Kunden Wert schafft,
- die unterstützenden Anteile zu verringern und
- die Anteile, die keinen Bezug dazu haben, zu eliminieren.

Notwendig ist dazu u.a. ein Bündel von Fähigkeiten und Technologien, die bereits in den 1990er-Jahren als Kernkompetenzen definiert wurden [Fis97], das

- auf speziellem Wissen des Unternehmens basiert,
- für den Kunden einen eindeutig erkennbaren Wert erzeugt,
- von Mitbewerbern schwer imitierbar und
- schwer substituierbar ist.

Dieses bezieht sich heute nicht mehr auf konkretes Wissen – also Wissen 1. Ordnung –, denn dieses ist leicht zugänglich und verfügbar. Heute kommt es auf Wissen über Wissen – Wissen 2. Ordnung – an. Entscheidend ist heute, wie neues Wissen schnell übernommen und umgesetzt wird – wie neues Wissen schnell in Nutzen für den Kunden transformiert wird.

Lernende Organisationen, die nicht nur sich selbst weiterentwickeln, sondern auch das für einen Kundennutzen entscheidende Wissen schnell in Produkte transformieren, sind notwendig.

## **Die klassischen Organisationsstrukturen/-Formen verletzen die Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter**

Die Taylor-Ford-Organisation kann von ihrer Struktur her zu wenig tun, um die o.g. Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu bedienen. Dies war zu Zeiten der Erfindung der Taylor-Ford-Organisation auch gar nicht das Thema. Und weil heutige Organisationen nach wie vor die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Sinn nicht bedienen können, blieben die von der Unternehmensberatung Gallup durchgeführten Zufriedenheitsumfragen über die Jahre stabil:

- 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland geben an, eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber zu haben;
- gut zwei Drittel – und damit die Mehrheit – geben an, sich nur wenig gebunden zu fühlen und Dienst nach Vorschrift zu machen;

- 15 Prozent – und damit fast sechs Millionen Beschäftigte – geben an, gar keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen und bereits innerlich gekündigt zu haben; davon sind mindestens 10% aktiv auf Jobsuche.

## Organisationen sind zu groß für die den Menschen gegebenen Möglichkeiten

Menschen können – von ihrer Physiologie her gesehen (siehe → *Dunbar-Zahl*) – nur eine begrenzte Gruppengröße überschauen. Daher zerfallen Gruppen erfahrungsgemäß, wenn diese Grenze überschritten wird.

In der Taylor-Ford-Organisation wird diese Feststellung ignoriert und Organisationseinheiten mit mehreren tausend oder 100.000 Mitarbeitern aufgebaut. Anschließend wird in Aktivitäten investiert, die alle so „zusammenschweißen“ sollen, dass diese Einheit wie eine Gruppe agiert.

### Die Dunbar-Zahl [Sch17]

Anfang der 1990er-Jahre untersuchte der britische Psychologe Robin Dunbar den Zusammenhang zwischen der Größe des Neocortex – einem speziellen Teil des Gehirns – von Säugetieren und der Gruppengröße, in denen diese Tiere leben. Für den Menschen fand er eine maximale Gruppengröße von 150 – die *Dunbar-Zahl* oder *Dunbar's Number* [WikiRD, WikiDZ, Dun92, 93]. Diese definiert die maximale Anzahl an Menschen, mit denen eine Person soziale Beziehungen unterhalten kann, und stimmt laut Dunbar mit Beobachtungen an realen menschlichen Gemeinschaften überein. So bestand schon bei den Römern die kleinste militärische Einheit, eine Zenturie, aus 100 Mann [WikiZ]. Auch in heutigen Armeen ist dies eine übliche Größe militärischer Grundeinheiten. Manche Unternehmen, wie W. L. Gore & Associates, achten darauf, dass eine Unternehmenseinheit nicht größer als 150 Mitarbeiter wird, und wenn sie auf diese Größe zusteuert, sich rechtzeitig teilt. Auch funktioniert „Scrum of Scrums“, also das Skalieren von Scrum-Teams mittels Scrum, bis 150 Personen sehr gut.

Mitarbeiter, die in Organisationen arbeiten, die die Schwelle von 150 Mitarbeitern überschritten haben, berichten, dass zu diesem Zeitpunkt die Organisation in Teil-Organisationen zerfallen sei, die sich voneinander abkoppelten, ihre internen Beziehungen stärkten, jeweils eigene Subkulturen ausprägten, die Gesamtorganisation also in Teil-Organisationen zerfiel.

Nun kann man einwenden, dass Abteilungen heute mitunter in etwa in dieser Größenordnung liegen. Das stimmt, allerdings ist eine Abteilung für sich allein nicht überlebensfähig – im Gegensatz zu einer gleich großen militärischen Einheit, die auf sich gestellt eigenständig Aufträge erfüllen kann. Eine Abteilung allein liefert eben nicht *eine* Leistung oder *ein* Produkt an einen externen Kunden. Mitarbeiter einer Abteilung haben oft „Außenbeziehungen“ zu Mitarbeitern anderer Unternehmenseinheiten und dadurch wird die Dunbar-Zahl überschritten. Ziel muss also sein, Organisationseinheiten aufzustellen, die eigenständig überlebensfähig sind und gleichzeitig die Dunbar-Zahl nicht überschreiten.

*Spotify* begrenzt die Anzahl der Mitarbeiter in seiner größten organisationalen Einheit – den *Tribes* – sogar auf 100 [Sch17]. Denn durch weitere 50 Mitarbeiter würde der Aufwand für Kommunikation und Koordination überproportional steigen im Vergleich zu deren Mehrleistung. Durch die Gestaltung des Produktes ermöglicht es *Spotify* den *Tribes*, relativ autonom an ihren Teilen des Ge-

samtproduktes zu arbeiten. Zusätzlich vernetzen sich die Tribes dort, wo sie Zusammenarbeit mit anderen Tribes brauchen – und zwar nur so lange, wie sie es brauchen [Sch17]. Über Events sowohl innerhalb der Tribes als auch des gesamten Unternehmens wird der Zusammenhalt innerhalb der Tribes und im Unternehmen sichergestellt.

## Organisationen sind kompliziert aufgebaut und nicht komplex

Heutige Organisationen versuchen, alles vorab zu definieren und zu regeln: von Arbeitsanweisungen über Beförderungsrichtlinien über Reisekosten- und Zahlungsvorschriften. Über diese Standardisierungen versuchen sie den Mitarbeitern, Sicherheit zu geben und gleichzeitig Betrug zu verhindern. Allerdings findet sich zu jeder Regel ein schlauer Kopf, der diese zu umgehen weiß ...

Nach dem → *Cynefin-Framework* ist jede Regel, jede Anweisung *kompliziert* – sonst könnte man diese nicht beschreiben. Damit nimmt jede Regel, jede Anweisung Komplexität aus der Organisation heraus – mit dem Ziel der Berechenbarkeit – um der Organisation Vorhersagbarkeit zu ermöglichen. Dies funktioniert solange gut, solange die Organisation nur mit komplizierten Aufgabenstellungen konfrontiert ist. Trifft die Organisation nun auf *komplexe* Aufgabenstellungen, kann sie nur versagen.

### Ashby: Das Gesetz von Ashby [Sch17]

Eine der zentralen Erkenntnisse der Kybernetik formuliert das Gesetz von William Ross Ashby:

*Um ein komplexes System zu steuern, muss das steuernde System mindestens den gleichen Grad an Komplexität aufweisen wie das zu steuernde System.*

Allgemeinverständlich ausgedrückt: Wenn wir komplexe Aufgaben lösen wollen, komplexe Produkte entwickeln wollen, dann brauchen wir dazu eine Organisationsstruktur, die mindestens genauso komplex wie die zu lösende Aufgabe ist. Nur dann, wenn sich die Organisation flexibler verhält als die Aufgabenstellung, wenn die Organisation sich an die Aufgabe anpassen und diese quasi absorbieren kann, dann ist die Organisation in der Lage, diese Aufgabe zu lösen. Dies mag kontra-intuitiv klingen. Wir müssen lernen, zu akzeptieren, dass wir mit unserem Verstand nicht alles erfassen können – auch dieser kann nur Umstände erfassen, die eine geringere Komplexität haben als er selbst.

Fazit aus Ashbys Law: *Wir brauchen eine Organisationsstruktur, die komplexer ist als die Aufgaben, die zu lösen sind.*

Nach dem Gesetz von Ashby (siehe Kasten) brauchen wir Organisationsstrukturen, die in der Beschaffenheit zu den an sie gestellten Aufgabenstellungen passen, ergo:

- *klare* Aufgabenstellungen erfordern *klare* Organisationsstrukturen
- *komplizierte* Aufgabenstellungen erfordern *komplizierte* Organisationsstrukturen
- *komplexe* Aufgabenstellungen erfordern *komplexe* Organisationsstrukturen.

Chaotische Aufgabenstellungen treten nur in Krisen und Notfällen auf. Hier muss die Organisation schnellstmöglich aus der Situation herauskommen. Dazu muss sie die Anteile – *klar*, *kompliziert* und *komplex* – der Situation entsprechend bearbeiten [Sno07].

Treffen verschiedene Aufgabenstellungen mit unterschiedlicher Beschaffenheit auf die Organisation, so muss diese achtsam damit umgehen. Zwar kann eine komplexe Organisation auch klare und komplizierte Aufgabenstellungen lösen, allerdings wäre dies Verschwendung. Die Organisation ist dann gefordert, flexibel mit der jeweils passenden Organisationsstruktur auf die Aufgabenstellungen zu reagieren.