

Niels Pfläging

Organisation für Komplexität

Wie Arbeit wieder lebendig wird –
und Höchstleistung entsteht



**Organisation für Komplexität
Niels Pfläging**

BetaCodex Publishing, Band 2

Bisher erschienen in der Reihe BetaCodex Publishing:

Band 1 - Niels Pfläging: Beyond Budgeting, Better Budgeting.

Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern,
2003/2011

Band 2 - Niels Pfläging: Organisation für Komplexität.

Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht, 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-7322-8045-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Copyright © 2013 Niels Pfläging

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

Illustration und Umschlaggestaltung: www.pia-steinmann.de

Besuchen Sie uns im Internet:

www.betacodex.org und www.nielspflaeging.com

Inhalt

Anleitung zur Benutzung dieses Buchs	8
Überall die gleichen Fragen...	9
Kapitel 1. Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation	11
Kapitel 2. Menschen in Arbeit - die geheimnisvolle Zutat	21
Kapitel 3. Selbst-steuernde Teams und die Netzwerkorganisation	33
Kapitel 4. Organisationen als Systeme: Design für Komplexität	43
Kapitel 5. Dynamikrobuste Netzwerke für alle: So wird's gemacht	57
Kapitel 6. Führung in Komplexität: Was bleibt - und was es braucht	73
Kapitel 7. Stecken bleiben oder transformieren	89
Über den Autor/Über dieses Buch	102
Meine persönlichen Notizen	106

Anleitung zur Benutzung dieses Buchs

Dieses Buch ist vielseitig lesbar.

Als Lehrbuch zum Denken über Organisation. Es enthält eine Sammlung leistungsfähiger Denkwerkzeuge für dynamikrobuste 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, präzisere Unterscheidungen. Ohne passende Begriffe können wir die nötige Veränderung weder denken, noch sie hervorbringen. Dieses Buch steckt voller neuer und zugespitzter Begriffe. Wir haben 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. Am Ende haben wir noch einige Seiten für Ihre persönlichen Notizen eingefügt.



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?

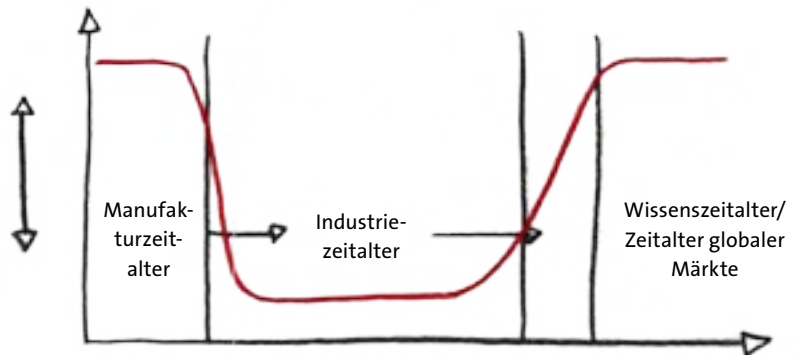


In diesem Buch geht es um die Entwicklung und Nutzung dynamikrobuster Organisationen als Antwort auf alle diese Fragen.

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



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

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

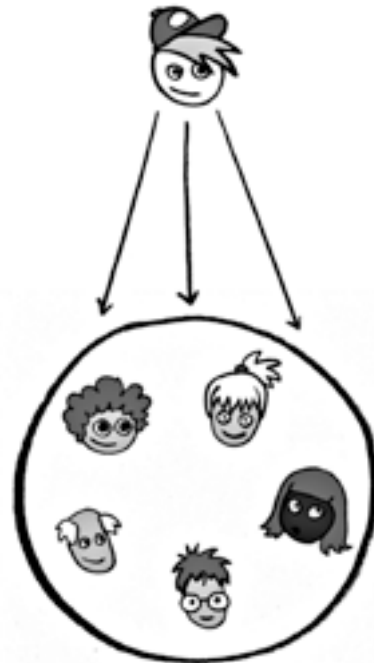
Er begründete damit Management als eine Organisationsmethodik, die dem Effizienzstreben des Industriezeitalters Flügel verleihen sollte. Taylor war ein Visionär: Er versprach in seinem Buch nicht weniger als eine „Revolution“. Und tatsächlich: Die Anwendung seiner Prinzipien und Konzepte sollte einer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

Taylors geniale Idee war die der konsequenten Trennung des Denkens (den Managern vorbehalten) vom Handeln. Die Zukunft 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

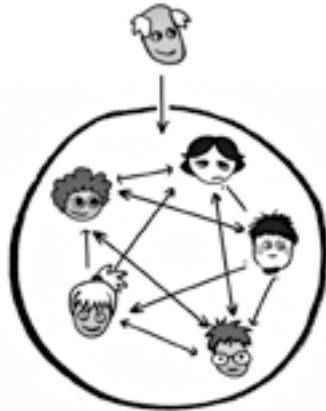
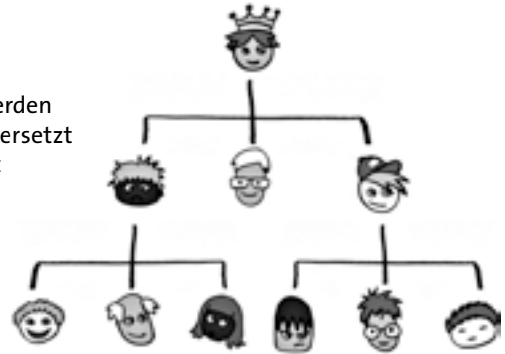


“Handelnde”/Arbeiter: führen aus, gehorchen, befolgen

Der Preis der Vereinfachung: Die drei system-immanenten „Lücken“ von Management

1. Die soziale Lücke

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



2. Die funktionale Lücke

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

3. Die zeitliche Lücke

Durch die Trennung zwischen Planung und Ausführung bedarf es fremdgesteuerter Rollen, Strategie, Prognose, Planung Rollen, komplizierter IT, Strategie, Prognose und Planung

9 Uhr:
denken



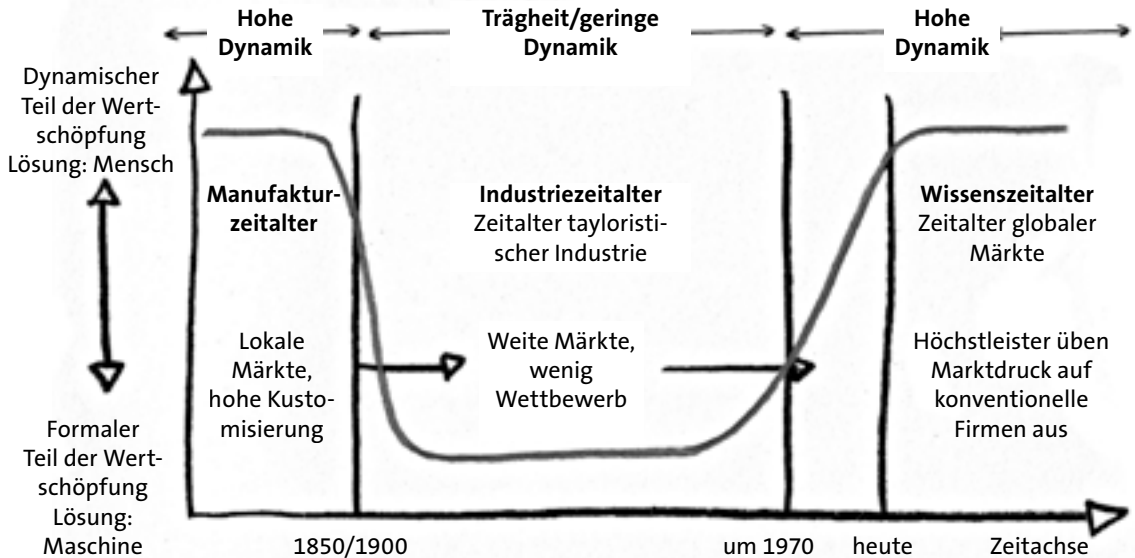
15 Uhr:
handeln

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

Das Industriezeitalter bescherte uns eine kurze Periode schnell wachsender Märkte mit wenig intensivem Wettbewerb. Vorbei! Taylorismus/Management ist zu einem Irrtum geworden.

Wir nennen diesen historischen Verlauf die Taylor-Wanne.



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

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

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 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.

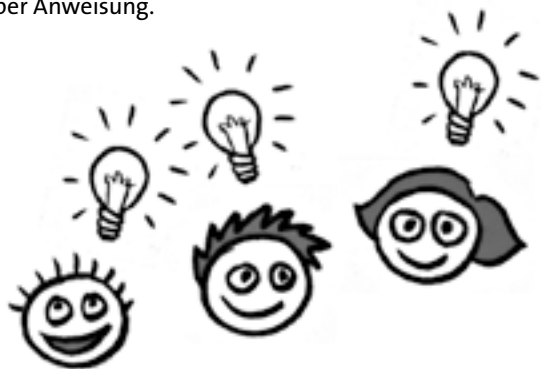
Konsequenzen der Komplexität: Von der Relevanz, Problemlösung in Dynamik zu beherrschen

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 es tun kann. Was deswegen zählt, sind erfahrene Menschen. Menschen mit Können und Ideen. **Wir nennen sie Köenner. Köenner, die Schüler haben nennen wir Meister.**

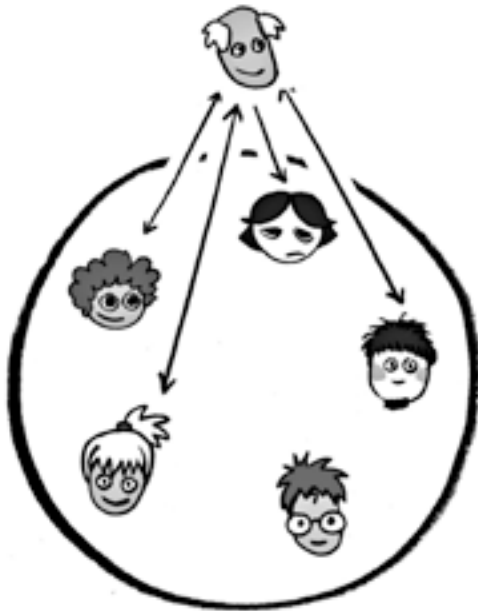
Problemlösung in leblosen Systemen funktioniert über Anweisung.
Problemlösung in lebendigen Systemen erfordert Kommunikation.



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

Das Verbesserungsparadox: In komplexem Umfeld 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 aussieht wie ein Problem, 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 Schlichte zu kommen, ist das „5-mal-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 herum zu doktern, bevor das Problem verstanden wurde, nennen wir Aktionismus.

Hinzu kommt: In Komplexität pflegen Probleme in der Wurzel zusammen zu hängen. 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, 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. Darum 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.



**Ein Buch über Komplexität und Arbeit - und über den produktiven Umgang mit beidem.
Eine kondensierte Einführung in die Theorie und Praxis organisationaler Höchstleistung.
Ein Manifest für zeitgemäße Führung und tiefgreifende Transformation in Unternehmen.**



Stimmen zu den Büchern von Niels Pfläging:

„Niels Pfläging ist der Vater vom Ende des Managements.“
Winfried Felser, competence-site

„Wenn Pfläging die Dogmen des Managements
durchschüttelt, zerbröseln sie in seinen Händen.“
Financial Times Deutschland

„Respektlos demontiert Pfläging die klassische Lehre,
und bietet humorvoll schlüssige Alternativen.“
Harvard Businessmanager

„Ein Glanzstück zeitgemäßer Managementliteratur.“
Süddeutsche Zeitung

„Niels Pfläging ist immer dabei, wenn das ganz Vorne
vermessen und kartographiert wird.“
Peter Felixberger, changeX

ISBN 978-3-7322-8045-2



€ 9,90 [D, A]

www.betacodex.org