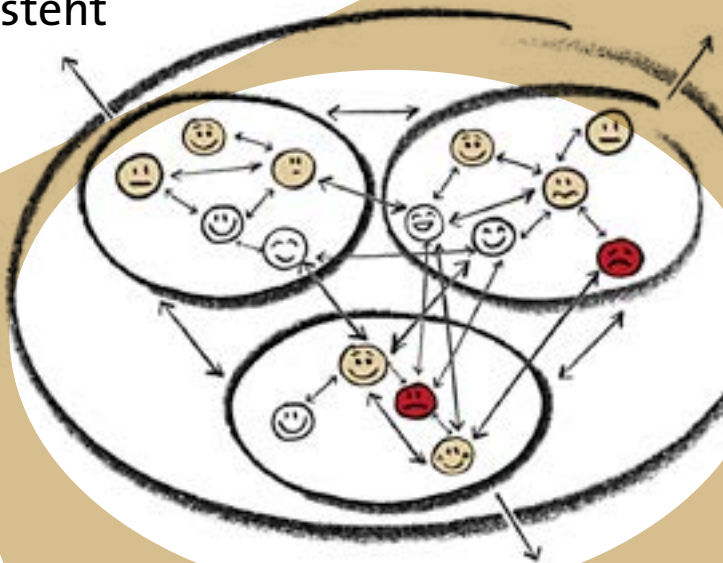


Niels Pfläging

Organisation für Komplexität

Wie Arbeit wieder lebendig wird –
und Höchstleistung entsteht



Interview zur Special Edition.

Stefan M. Laebe, Geschäftsführer von Insights Group Deutschland,
im Gespräch mit Niels Pfläging

Stefan M. Laebe: Veröffentlichungen und Bücher rund um das Thema Arbeit sind derzeit sehr *en vogue*. Meistens beziehen sie sich aber auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und auf Verhaltensweisen in traditionellen „Alpha“-Organisationen, wie du sie nennst. Wie erklärst du dir das?

Niels Pfläging: Ich nehme das auch so wahr, dass Arbeit und unser Verhältnis zur Arbeit gerade waschechte Modethemen sind. Ich sehe mindestens zwei Unterkategorien. Auf der einen Seite das Genre, das ich als das „Irrenhaus-Memmen-Chef-

hasser-Segment“ bezeichnen würde: Es scheint ein Bedürfnis zu geben, die Übel in der heutigen Arbeitswelt anzuprangern und sie öffentlich auszuleuchten. Einige dieser Titel schlagen dann ja auch Optimierungs-Strategien fürs Überleben in Schreckensorganisationen - mit oder ohne Schreckens-Chefs - vor. Da werden vorwiegend Überlegungen über das Verhalten des Einzelnen in der Organisation angestellt.

Dann gibt es auch ein Segment, das ich als eine Ausprägung von „Sehnsuchtsliteratur“ bezeichnen würde. Ein an sich klassisches Genre, aber

auch hier gibt es gerade einen auffälligen Trend in Sachen Arbeit. Danach soll die Welt der Arbeit endlich anders und besser werden. Für jeden Einzelnen, aber irgendwie auch für alle. Dass wir kollektiv im Gallup-Loch stecken, in dem Dilemma, dass nur 15 bis 20% derer, die arbeiten, sich als engagiert für Ihre Organisationen einordnen, das hat sich nun herumgesprochen.

Wir wissen aber immer noch nicht richtig, wie wir damit umgehen sollen. In diesem Genre nun wird erklärt, warum sich jetzt alles ändern wird. Interessant sind daran die Gründe für die bevorstehende Erneuerung, finde ich. Da werden fast magische Kräfte beschworen – Social Media und das Internet natürlich; die Generation Y; und dann „eine neue Generation von Unternehmen“, also Start-Ups und nachwachsende Firmen.

Beide Kategorien von Büchern und Denkrichtungen bedienen das Bedürfnis nach Entlastung. Alles wird irgendwie gut werden. Für den Einzelnen und kollektiv. Ansonsten darf man gerne auch weiter zynisch lachen darüber, wie schrecklich die Arbeitswelt doch ist. In meiner Arbeit möchte ich ein anderes „Angebot“ machen: Ja, das Verhalten fast aller Akteure in Arbeit ist garstig, die Situation grässlich. Chefs sind aber nicht das Problem – jedenfalls die meisten nicht. Die Arbeit selbst ist es auch nicht mehr, oder nur in Ausnahmen. Das

Problem ist die Art und Weise, wie die Organisationen, die wir errichtet haben, beschaffen sind. Wie wir Arbeit organisieren, wie die Organisations-Welten ticken. Ich plädiere dafür, genau das aktiv zu verändern. Der Rest ist Wirkung, nicht Ursache. Wir brauchen dringend eine Transformation von Organisation und Arbeit. Aber nicht der Einzelne ist der wirksamste Stellhebel für tiefgreifende Veränderung, sondern die konzentrierte Arbeit an Organisations- oder Führungsmodellen.

Warum ist es allem Anschein nach so schwer, den Zusammenhang zwischen dem Phänomen der Befindlichkeit des Einzelnen und der Führung von Unternehmen als Ganzem herzustellen?

Im Weg steht uns vor allem das Bild, das wir vom Konzept der Führung haben. Das ist irreführend. Unser Führungsverständnis steht organisationalem Fortschritt im Weg. Das ist schon seit dem Industriezeitalter so. Meiner Ansicht nach ist das der Grund dafür, warum die Gallup-Zahlen seit 15 Jahren nicht besser werden, sondern eher schlechter. Wir haben es nicht geschafft, Führung von der Personifizierung zu befreien. Also der Gleichsetzung von Führung mit Führenden.

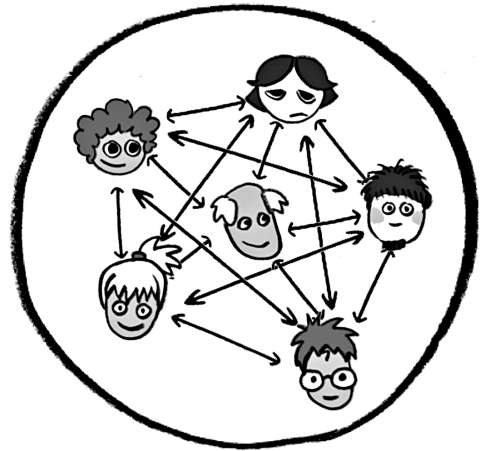
Die große Pionierin der Organisationswissenschaft, Mary Parker Follett, hat bereits vor 70, 80 Jahren kritisiert, dass wir Führung zu sehr mit

deren „persönlicher Seite“ in Verbindung bringen, statt mit ihrer „systemischen Seite“. Das Problem gibt es also schon sehr lange.

Noch immer beschäftigen sich viele Forscher, Experten und Medien aber mit unseligen und wenig weiterführenden Fragen wie „Welche persönlichen Führungsstile sind die Richtigen und Überlegenen“. Wir schreiben Erfolg immer noch einzelnen Figuren zu und stellen sie auf den Helden-Sockel. Dadurch stecken wir in der Schuldzuweisungs-Falle fest: Wenn Fehler passieren, muss jemand schuldig sein. Wenn jemand demotiviert ist, muss jemand schuldig sein. Das ist zwar eigentlich langweilig, aber wenn in einer Organisation die Schulddebatte erst einmal zum *modus operandi* wird, dann hinterfragt das so schnell niemand mehr.

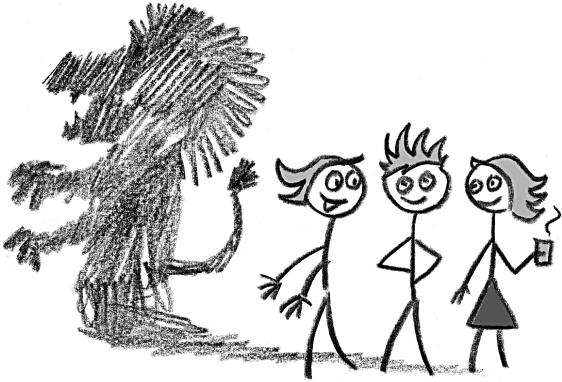
Vielen von uns fehlt nicht zuletzt wegen des Dogmas der Individualisierung von Führung der Glaube an die Möglichkeit tiefgreifender Veränderung von Organisationen. Ich selbst glaube daran, weil ich sie gesehen habe. Um die heute nötige Veränderungsarbeit leisten zu können müssen wir erst einmal klarere Vorstellungen von den, sagen wir, quasi-physikalischen Gesetzen entwickeln, die in Organisationen als sozialen, wertschöpfenden Gebilden herrschen. Um die geht es im Buch.

Die Gestaltung des „Systems Unternehmen“ ist



demnach die Führungsaufgabe schlechthin. Ich glaube, das ist eine große Herausforderung: Es erfordert Kreativität, Umsichtigkeit und Können. Eine neue „Haltung“. Warum ist der Blick darauf, was Führung in diesem Verständnis sein kann oder muss, nicht mehr geschärft? Wieso wird diese Aufgabe so wenig wahrgenommen? Warum wird in Unternehmen viel über Marketing-Budgets geredet, aber selten über die Systemgestaltung?

Mit der Organisationshygiene ist das etwa so wie mit der Körperhygiene. Sie muss erlernt und geübt werden. Die meisten Firmen sind geübt darin, über ihre Produkte und ihr Geschäftsmodell zu reflektieren. Oft wird das „Strategie“ genannt. Sie haben



aber kaum Übung darin, über das eigene Organisationsmodell zu sprechen: Dort regelmäßig Dinge nachzubessern, anzupassen und zu vertiefen - und andere Dinge für immer ins Museum zu schicken. Eine systematische Selbstreinigung findet einfach nicht statt. Die Folge: Unwirksame Praktiken und Prozesse wuchern weiter.

Wie können Menschen deiner Meinung nach Teamarbeit lernen? Von der Schule her kennt man bestenfalls Gruppenarbeit. Wie du weißt, ist Teameffektivität einer unserer Leistungsschwerpunkte. Aber was braucht es darüberhinaus noch?

Eure Angebote zur Teameffektivität für Unternehmen sind meiner Erfahrung nach ein wichtiger und außergewöhnlich wirksamer Ansatz. Sie sind ausgesprochen zeitgemäß. Noch dazu sind sie meiner Beobachtung nach äußerst selten! Es gibt kaum Anbieter oder Berater, die tatsächlich an der Teameffektivität ansetzen: Viele Tool- und Lösungsanbieter behaupten zwar, genau das zu

tun., Nur allzu oft geht es dann aber doch eher um Werkzeuge für die Personalauswahl, die Mitarbeiterbeurteilung oder die individuelle Entwicklung. Damit ist aber Teams nicht gedient. Teams entwickeln sich nicht dadurch, dass der Einzelne besser wird, sondern durch die Arbeit an Konstellationen und Interaktionen. Einfacher gesagt: An Kommunikation zwischen Menschen.

So haben wir uns ja auch vor einigen Jahren kennengelernt: Weil ich in meiner Arbeit immer wieder vor dem Problem stand, dass die Veränderungsprozesse, die ich begleitete, auf der Ebene von Teams und Wertschöpfung keinen ausreichenden Nährboden fanden. Dort entstand zu wenig Resonanz für die Veränderung! Ich brauchte also dringend einen Ansatz bzw. Angebote, um die Brücke von der Systemgestaltung und -transformation hin zum Alltag der Menschen in der kollektiven Arbeit zu schlagen. So bin ich auf euch und auf Insights® Discovery gestoßen.

Was würdest du Insights® empfehlen, in der Frage, was wir unseren Kunden und Partnern anbieten sollten?

Die Kernfrage scheint zu sein, welche Bedürfnisse, die bislang vielerorts noch eher schwach ausgeprägt oder wenig offensichtlich sind, in der Zukunft bedeutsamer werden. Dazu gehört z.B. die

Frage, wie man Bedingungen schafft, damit virtuelle, geografisch verteilte Teams gut leisten können. Die Frage an sich ist nicht neu, aber sie ist bis heute in den meisten Unternehmen weitgehend ungelöst. Die Bedeutung der Arbeit in verteilten Teams wird zunehmen. Ihr arbeitet gerade an der Entwicklung von Lösungen hierzu, wie ich gehört habe, und ich bin neugierig auf die Ergebnisse.

Die Technologien zur Unterstützung virtueller Arbeit entwickeln sich derzeit sprunghaft - aber bei der Sozialtechnologie, bei der Form der Arbeitsorganisation hinken wir hinterher. Hier sind eben die Probleme wie auch die Lösungen komplex. Projektarbeits-Frameworks wie Design Thinking, Agile, Scrum und Rapid Prototyping werden bei der Beantwortung dieser Fragen sicher eine Rolle spielen.

Darüberhinaus müssen wir das Thema Organisationsgestaltung ganz generell überdenken. Dazu gehören sicher mehr Angebote, die Programmcharakter haben und gut in den Arbeitsalltag integriert werden können. Aus meiner Sicht wäre es ganz generell wünschenswert, wenn Unternehmen diese Ansätze auf breiter Grundlage nutzen würden, um Zusammenarbeit in der Organisation insgesamt zu verbessern. Nicht nur auf einzelnen „Inseln“.

Prinzipiell stellt sich immer die Frage, welche organisatorischen Regeln und Praktiken Teamarbeit vereiteln und ihr entgegenstehen: Wenn eine Organisation individuelle Zielvereinbarungen durchsetzt und daran auch noch Vergütung gekoppelt hat, dann darf sich das Management hinterher nicht wundern, wenn Teamarbeit nur vorgetäuscht wird.

Zusammenarbeit, Teamwork, Kollaboration - diese Attribute werden in Appellen gerne eingefordert. Abgesehen von offiziellen Verlautbarungen sind sie aber regelmäßig reine Privatangelegenheit. Denn Berichte, Beurteilungen, Vergütungen und Erfolgsbeteiligung beziehen sich meistens auf den Einzelnen. Das erzeugt heikle Widersprüche.

Noch wird Teamwork als etwas angesehen, das in Hierarchien eher mit den unteren Chargen in Verbindung gebracht wird. Das Management hat seine so genannten *Direct Reports*, Vorstände haben ihr Ressort und Assistenzen. Teamverantwortung ist Fehlanzeige! Will ein Unternehmen Teamarbeit zum organisatorischen *Default Mode* machen, dann braucht es andere Rahmenbedingungen. Da muss Zusammenarbeit sich auch lohnen - sie darf nicht karriereschädigend sein.

Das alles gehört zum Spielfeld, in dem ich Insights® langfristig sehe.

Wenn man dein Buch liest, entsteht der Eindruck, dass Teams der bedeutendste Leistungsfaktor in Unternehmen sind. Warum ist das so?

Das ist vor allem so, weil es in Organisationen überhaupt keine individuelle Leistung gibt. Weil Leistung nicht durch den einzelnen Menschen, sondern aus der Interaktion zwischen Menschen und zwischen Teams entsteht. Deshalb ist nicht der Einzelne das kleinste Element der Wertschöpfung. Teams sind es.

Nimmt man sich diese Einsicht zu Herzen, dann ergeben sich daraus zahlreiche Konsequenzen für die Personalarbeit, ebenso wie für die Arbeit an Entwicklung, Wertschöpfung und Veränderung. Bis hin zu der Frage, wie Arbeitsplätze, Büros, Kommunikationsmittel Berichtswesen, Rollenverteilung und Organisationsstrukturen ausgestaltet sein sollten. Bei einigen der Pioniere von „Beta“-Führung kann man sehr gut sehen, welche Gestaltungsmöglichkeiten es gibt. Google ist dafür ein wunderbares Fallbeispiel. Aber eben auch Unternehmen aus ganz traditionellen Branchen, wie Handelsbanken oder dm-drogerie markt.

Du erläuterst sehr markant im Buch, dass Personalentwicklung und Trainings keine hinreichende Lösung für Personalarbeit in Unternehmen sind. Welche Formen, Angebote und Möglichkeiten

müssen Unternehmen schaffen, damit für den Einzelnen und für Organisationen Lernen stattfinden kann?

Vieles von dem, was wir heute unter Personalentwicklung, Training, Coaching oder auch Führung verstehen, dient weitaus mehr der persönlichen Entwicklung und dem persönlichen Wohlergehen, und weniger der Entwicklung der Organisation.

Heute braucht es weitaus weniger Personalentwicklung, dafür aber viel mehr Organisationsentwicklung. Wir brauchen zudem Methoden und Prozesse, die es erlauben, dass nicht mehr einzelne Experten und Köpfer das System verbessern, sondern dass prinzipiell alle Organisationsmitglieder gemeinsam das System verbessern. Das ist vor allem eine . Mit klassischen Task Forces oder mit Multiprojektmanagement à la Strategieberatung kommt man nicht mehr weiter.

Was empfehlst du denjenigen Managern konkret als ersten Schritt, die das Gefühl haben, dass etwas nicht in Ordnung ist bei ihnen - die aber auch nicht einfach so den ganzen Laden auf den Kopf stellen wollen?

Na ja, diese Ausgangslage ist der Normalfall und sie ist absolut nachvollziehbar. Niemand holt sich

Destabilisierung ins Haus, ohne eine Vorstellung davon zu haben, in welche Richtung die Reise gehen soll. Problemverständnis und Sensibilisierung für die Dringlichkeit und den Charakter von Arbeit am Organisationsmodell sollten ohnehin immer der Entwicklung von Lösungen und der konkreten Handlung vorausgehen.

Darum schlage ich im ersten Schritt fast immer vor, erst einmal interne Denkangebote zu machen. Beim Denken, oder besser: beim Durchdenken alternativer Lösungen passiert noch nichts. Es kann und soll zunächst möglich sein, ohne Handlungsabsicht ernsthaften inhaltlichen Diskurs zu führen. Dafür ist ein externer Impulsgeber sehr nützlich. Solche Denkangebote und Impulse können dann ein Türöffner für die richtige Art der Veränderung werden.

Das hört sich behutsam an. Die Arbeit an den eigenen Denkmodellen und „Glaubenssätzen“ ist aber durchaus anstrengend und selbst sie kann schon Schmerzen verursachen. Von Aktionismus halte ich nicht viel. Die hohe Anzahl angebrochener oder versandeter Change-Projekte in Unternehmen spricht diesbezüglich ihre eigene Sprache. Für diejenigen, die sich auch ohne ausreichenden Rückhalt durch das Management für etwas Sinnvolles einsetzen und ins Handeln kommen wollen, empfehle ich auch gerne eine „Entrüm-

pelungstour“ durch das eigene Unternehmen. So, wie man gelegentlich den eigenen Kleiderschrank, den Keller oder die Garage entrümpelt, kann man auch Unternehmen in einem ersten Schritt von verstaubten Regeln, sinnlosen Meetings, dummen Anordnungen oder überholten Ritualen befreien. Das ist zwar für sich genommen niemals die ganze Lösung, aber es kann ein befreiender und ermutigender Anfang sein.

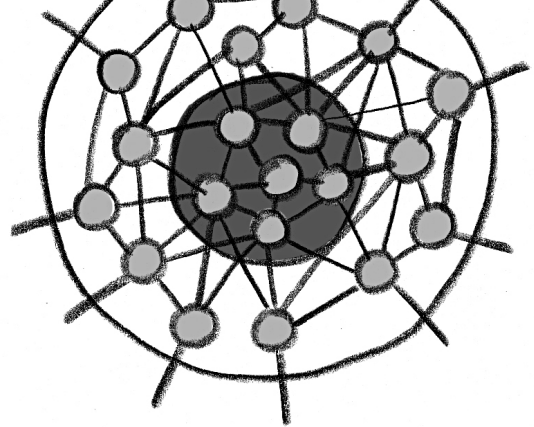


Du bist ja auch Berater. Und noch dazu ein ungewöhnlicher, der nicht in gewohnte Vorstellungen des Genres passt. Wie kann man dich nutzen, um Veränderung in dieser Richtung in einer konkreten Organisation, groß oder mittelgroß, anzustoßen?

Die Möglichkeiten dazu sind recht vielfältig. Vor allem müssen sie zum Kunden passen. Die Spannweite reicht von mehrstündigen Impuls-Veranstaltungen bis hin zur Begleitung von Transformationsvorhaben in ganzen Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg. Vom Sparringsangebot für Führungskräfte bis zu Konzeption und Durchführen von Interventionen mit Großgruppen. Von der Wissensvermittlung bis zur praktischen Begleitung tiefgreifender Veränderung.

Ich starte grundsätzlich gerne mit Workshop-Formaten, die bereits auf den Diskurs innerhalb einer relevanten Gruppe oder innerhalb eines Teams angelegt sind. Alles weitere folgt nach: Wenn die ersten Schritte Resonanz erzeugen, dann kann weiter überlegt werden, wie die nächsten Interventionen aussehen könnten.

Letztlich entscheidet der Kunde, ob zu seiner Herausforderung eine Unterstützung passt, die mehr „light“ angelegt ist, oder ob eine etwas intensivere Begleitung stattfinden soll.



Allein schon bedingt durch meine Biographie unterstütze ich Unternehmen, die in unterschiedlichen Ländern Standorte haben, auch gerne vor Ort und in verschiedenen Sprachen.