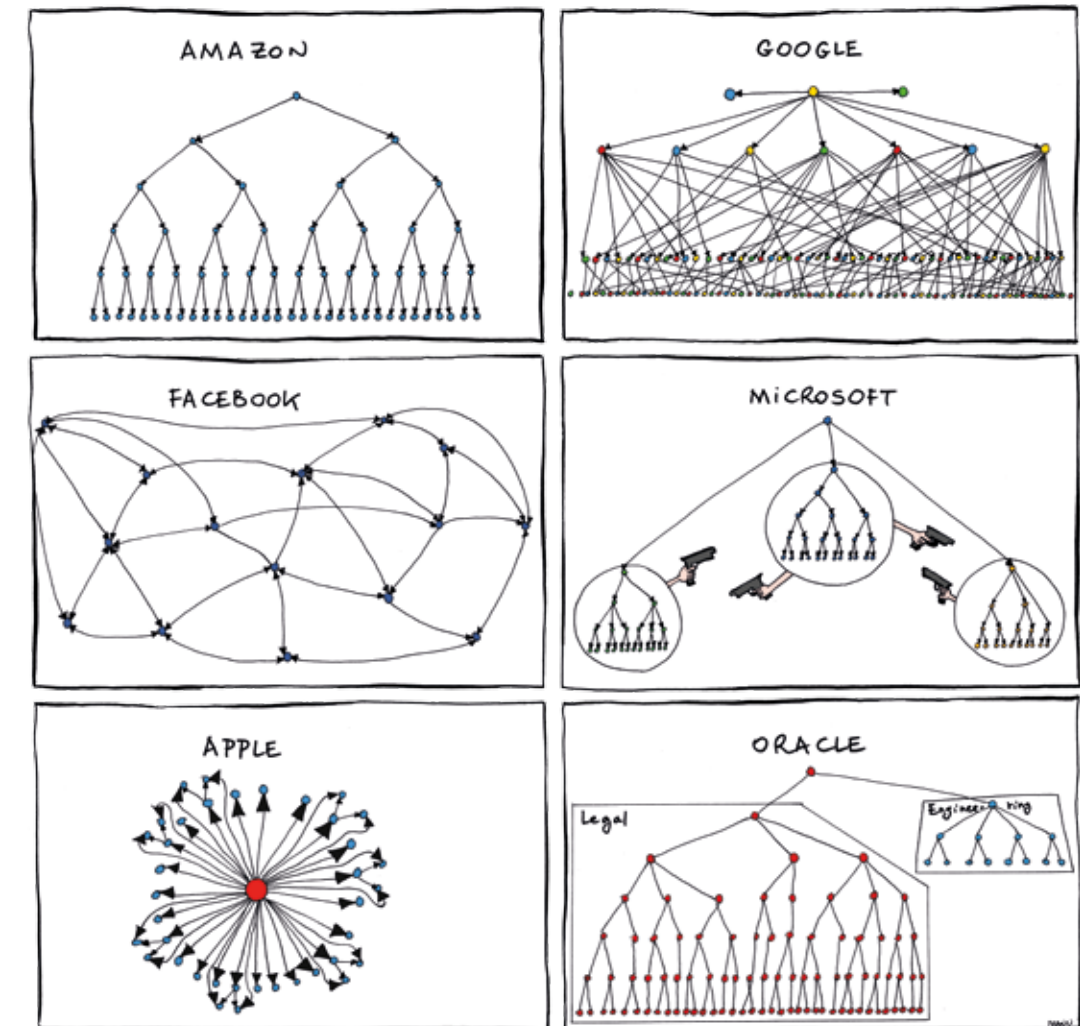


Die Organisation der Zukunft

Mit Hilfe der richtigen Prinzipien
Wissen wirksam machen



Strukturen sind meist ein Abbild der gelebten Prinzipien und Kultur.

Unsere Welt ist herausfordernd.
Wir erleben steigende Komplexität,
höhere Geschwindigkeit, zuneh-
mende Informationsfülle. Wir müs-
sen mit Veränderungen umgehen,
die schnell und unerwartet kom-
men. Gleichzeitig wächst der Mit-
gestaltungsanspruch der Menschen.
Klassische Organisationskonzepte
stoßen zunehmend an ihre Grenzen,
Reorganisationen kommen zu
keinem Ende.

von Frank Kühn,
Dietmar Bodingbauer
Hubert Dolleschall

In vielen Unternehmen haben die Strukturen eine Halbwertszeit von weniger als 1–2 Jahren. Die schnell aufeinander folgenden Veränderungen mit ihren ständigen Abgrenzungsdiskussionen verbrauchen einen Großteil der Energie und Motivation. Loyalität und Verbindlichkeit nehmen ab, der Wirkungsgrad der Organisation sinkt. Also woran kann sich die Organisationsgestaltung in Zukunft orientieren?

Wirksamer Umgang mit Wissen

Der häufig beobachtete Lösungsansatz heißt »mehr desgleichen«: Strukturen, Kennzahlensysteme und Berichtswesen werden noch raffinierter. Wo die Linienstrukturen es nicht richten, soll Prozessmanagement helfen. Hinzu kommen Projekte, Communities und Netzwerke. Schließlich sollen »Codes of Conduct« die Mitarbeiter anhalten, sich in einer Organisation konstruktiv zu verhalten, deren taylor'sche Grundkonzepte 100 Jahre zurückreichen.

Genau das ist heute kontraproduktiv: Innovationszyklen verkürzen sich auf einen Bruchteil, die Verkaufstaktik und Preisgestaltung muss in volatilen Märkten täglich neu abgestimmt werden. Mitbewerber mit neuen Produkt- und Vertriebskonzepten tauchen auf, es gibt neue Technologien, die Supply Chains verändern. In Zeiten wie diesen haben jene Unternehmen einen entscheidenden Vorteil, die wertvolles Wissen über alle Bereiche und Ebenen hinweg schnell und kompetent verbinden können. Das heißt die Mitarbeiter zu unterstützen, ihr Wissen aktiv einzubringen. Gift für diese Art von Kultur sind Geheimniskrämerei, Misstrauen, Angst und Verweigerung.

Wissensträger arbeiten motiviert und engagiert, wenn sie wissen, wofür sie arbeiten (Sinn), wenn sie die Möglichkeit haben zu gestalten (Selbstbestimmung) und Wertschätzung für ihr Wissen und ihre



Wissen weitergeben ist wertvoller als Wissen haben.

Leistung erfahren. Damit sind Führung, Kooperation und Kommunikation wichtiger als Strukturen, Funktionsabgrenzungen und Stellenbeschreibungen. Produktives und zielorientiertes Verhalten ist gefragt.

Wie man Verhalten »organisiert«

In der Organisation der Zukunft treten Prinzipien als primäres Gestaltungselement an die Stelle von Strukturen. Wenn Strukturen immer kurzlebiger werden, weil sie Veränderung, Flexibilität und Innovation behindern, geben die Prinzipien Orientierung und neuen Halt. Sie sind geeignet, Verhalten in Führung, Kooperation und Kommunikation verbindlich zu definieren.

Gute Prinzipien geben auch in unerwarteten und komplexen Situationen Orientierung für das Handeln und einen Rahmen für die flexible Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Sie basieren auf den Werten eines Unternehmens, sind aber konkreter als diese.

Prinzipien geben in einer Organisation Antworten auf Fragen wie z. B.: »Wie gehen wir damit um, wenn unser Kollege eine schräge Produktidee hat? Wenn ein Kunde »Ärger macht«? Wenn wir mit einer überraschenden, neuen Herausforderung konfrontiert

werden, die ein schnelles Zusammenspiel von Wissen erfordert?«

Damit Prinzipien gelebt werden, müssen sie in der Organisation entwickelt werden und können nicht einfach von anderen kopiert werden. Außerdem sollen sie ja den Erfolg des Unternehmens unterstützen. Wissen weitergeben ist dabei wertvoller als Wissen haben. Damit sie verinnerlicht werden, braucht es Kommunikation und Auseinandersetzung, Dialog und Reflexion. Neue Mitarbeiter müssen ausführlich mit den Prinzipien vertraut gemacht werden. Und natürlich müssen die Prinzipien für Führungskräfte und Mitarbeiter verbindlich sein.

Prinzipien werden damit zu einem zentralen Instrument der Führung und Weiterentwicklung der Organisation, wichtiger als Strukturen und formale Hierarchie. Sie verlangen Stabilität, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Damit kehrt sich die Reihenfolge in der Organisationsgestaltung um: Wir diskutieren nicht erst die Organisation – allem voran oft die Struktur – und entwickeln dann dafür dienliche Verhaltensregeln, sondern umgekehrt: Erst kommen die Prinzipien und dann erst die dafür hilfreichen Strukturen und Systeme. Wir wollen nicht wissen, wie die Organisation »tickt«, um in ihr zu überleben, sondern wir ►



Von strengen Strukturen hin zu Prinzipien als primäres Gestaltungselement in Organisationen.

Der Weg in die erfolgreiche Organisation der Zukunft führt über Prinzipien.

wollen sie so »ticken machen«, dass die Wissensproduktivität optimiert und damit Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

»Ich weiß noch nicht, was herauskommen wird, aber wenn wir es gemeinsam machen, dann wird es bestimmt gut«

meinte der COO in einem bewegten Unternehmen zu seinem Managementteam. Und behielt recht! Einer Führungskraft, die in vereinbarten Prinzipien verlässlich und berechenbar ist, folgen die Mitarbeiter auch auf die Reise in neue, vielleicht sogar noch unbekannte Strukturen. Nützliche Prinzipien können sein: die Realität wahrnehmen und sich ihr stellen, auf Eigenverantwortung und Qualifikation setzen, nicht Recht haben wollen, sondern gemeinsam Lösungen entwickeln und die Kernkompetenz im Unternehmen behalten. Kompetenz sollte mehr zählen als Seniorität und Rang, wie auch jedem Mitarbeiter Zahlen und Informationskanäle zugänglich gemacht werden sollen. Wichtig ist es, dort zu entscheiden, wo das Problem ist und nicht von oben herab. Gehandelt wird so, wie es der Markt erfordert, nicht, wie es dem Management nützt.

Werden solche Prinzipien auch wirklich gelebt, haben sie eine längere »Halbwertszeit« als jede

Struktur. Die Verlässlichkeit von Prinzipien gibt den Mitarbeitern Halt auch in schwierigen Zeiten, in denen Strukturen täglich in Frage gestellt werden.

Das Unternehmen Gore funktioniert erfolgreich nach den vier Grundprinzipien Fairness, Freiheit, Selbstverpflichtung und »Waterline« (siehe S. 6 ff). Unser Unternehmen, die ICG Integrated Consulting Group, selbst ist zellular organisiert. Der Kitt, der zelluläre Organisationen zusammenhält und funktionieren lässt, sind vereinbarte Prinzipien. Für ICG heißt das konkret, Prinzipien zu folgen, die auf Wissensproduktivität ausgerichtet sind (siehe S. 31 ff).

Der erfolgreiche Weg in die Zukunft führt über gelebte Prinzipien

Die Entwicklung hin zu einer hohen Wissensproduktivität ist nicht leicht. Organisationen haben Probleme mit dem Neuen und viele der angestrebten Prinzipien verstoßen gegen lange geübte Denkmuster und Verhaltensweisen. Denn Prinzipien setzen auf die Selbstbestimmung der Wissensträger, bei der die Führung Richtung und Raum gibt. Sie schaffen neue Machtverhältnisse, in denen Wissen und der produktive Umgang damit zählt und wo Seniorität und Stellung an Bedeutung verlieren. Außerdem brau-

chen ihre Entwicklung, die Schaffung eines breiten, gemeinsamen Verständnisses, die verbindliche Vereinbarung und die laufende Reflexion mehr Zeit und Mühe als die Top-Down-Vorgabe einer neuen Struktur. Nicht selten der Fall: Die Verbindlichkeit kann unangenehme Rückmeldungen zum eigenen Verhalten auslösen.

Es braucht also Überzeugung, Mut, Ausprobieren, Reflexion und Einsicht. Der Veränderungsprozess bewegt sich nicht in den gewohnten und geübten Bahnen der Reorganisation von Strukturen, Prozessen und Systemen. Er durchbricht vielmehr Denk- und Handlungsmuster, die vielen Führungskräften und Mitarbeitern lange Halt gegeben haben. Was bekommen sie stattdessen? Wie wird der zitierte Abteilungsleiter erfahren, dass das neue Prinzip ihn auch entlastet? Wird er das Vertrauen erleben, das er in seine Mitarbeiter und deren Wissen künftig setzen soll und das seine Vorgesetzten in ihn setzen, wenn er mit besten Kräften versucht, die neuen Prinzipien vorzuleben?

Hierfür gilt es einen Raum des Lernens, Übens, Erlebens und Reflektierens zu schaffen. Das schafft man mit der Verbindung von praktischen Arbeitssituationen und Führungserlebnissen, mit gemein-

samen Lernprozessen (Action Learning), mit dem Coaching von kritischen Personen und engagierten Teams.

Damit die Organisation der Zukunft innovativ, flexibel und effizient ist, muss das Zusammenspiel von Talenten und Motivation, Wissen und Erfahrung gut funktionieren. Bestehende Strukturen, Kompetenzabgrenzungen und bürokratisches Agieren stehen der schnellen Lösung komplexer Probleme im Weg. Der Weg in die erfolgreiche Organisation der Zukunft führt über Prinzipien, die uns konkreter als Werte zeigen, wie es gehen soll. Gute Prinzipien haben den Vorteil, dass sie nichts Künstliches sind, sondern mit dem gesunden Menschenverstand vereinbar(t). Doch man muss bedenken, dass sie schwierig umzusetzen sind, weil sie nach etwas verlangen, was wir in unserer schnellen Welt zunehmend leicht verlieren und dann schmerzlich vermischen: Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Rückmeldung, Reflexion. Es gibt Erfahrungen für gute Prinzipien, aber keine Patentrezepte.

Jedes Unternehmen muss sie für seine Situation und seine Zukunft bestimmen. Alle, auf allen Ebenen und in allen Bereichen, müssen die Prinzipien und die Konsequenzen für die Gestaltung der Organisation und ihr tägliches Verhalten akzeptieren und wahrnehmen. ●

Zukunft der Verwaltung

Viele Versuche wurden in der Vergangenheit unternommen, Verwaltungen zu modernisieren. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche. Die ICG verfolgt seit fast 30 Jahren die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung, was ihr einen Blick auf die anstehenden Veränderungen in Österreich und Deutschland erlaubt. von Franz Schwarenthorer

In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Instrumenten wie Qualitätsmanagement, Kostenrechnung, Kontraktmanagement, Führungskräfteentwicklung oder E-Government eingeführt. Auch wenn positive Effekte wie stärkere Bürgerorientierung, klare Ziele und mehr Ergebnistransparenz sichtbar sind, hat sich in der tatsächlichen Arbeitsweise oft wenig geändert.

Mögliche Gründe liegen darin, dass die Implementierungen bereits so komplex geworden sind und sie damit eine neue Form der Bürokratisierung geschaffen haben. Teils werden auch die neuen Instrumente mit den bestehenden Handlungsmustern angewandt – was wenig Sinn ergibt.

In einer Kultur der Intransparenz werden zusätzliche Informationen aus der Kostenrechnung niemals wirksam werden. Öffentliche Verwaltungen sammeln zwar sehr gerne Daten, haben aber eine Abscheu und meist auch Angst, diese Daten intern zu diskutieren.

Für einen wirklichen Durchbruch benötigt es einen stärkeren Bruch mit der Vergangenheit, bei dem auch die Werte und Verhaltensweisen den neuen Anforderungen angepasst werden. Notwendig dafür sind ambitionierte Führungskräfte, die einen nachhaltigen Wandel bewirken wollen. Denn erst durch Transparenz und gemeinsame Reflexion werden Verhaltensänderungen möglich. Dabei ist unserer Erfahrung nach folgende Formel hilfreich:

$$C = U \times V \times S$$

(C: Erfolgreicher Change / U: Unzufriedenheit mit jetzigem Zustand / V: Klare Vision: Attraktives Zukunftsbild / S: Erste Schritte, Prozesse, Aktionen)

