

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Mit der Digitalisierung kommt die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip an ihr Ende. Gefragt sind netzwerkartige Organisationsformen, die konsequent auf die Verantwortung aller bauen.

FELIX FREI



Foto: sdecoret/ Fotolia

Hierarchie ist seit jeher *das* Erfolgsrezept, wenn es um das leitende Organisationsprinzip für Unternehmen geht. Dennoch ist sie immer wieder unter Beschuss gekommen. In Zeiten der „Humanisierung des Arbeitslebens“ und der „Industriellen Demokratie“ kamen die An-

griffe von unten. Selbstbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verkündeten: „Wir brauchen keinen Chef!“ Daraus resultierten Experimente mit teilautonomen Arbeitsgruppen – eliminiert wurde damit jedoch gerade einmal die allerunterste Hierarchiestufe. Der Rest der formalen Hierarchie blieb unangetastet.

Die Hierarchie gerät unter Druck

Heute gerät die Hierarchie von zwei Seiten erneut unter Beschuss. Zum einen von oben: Für manche Vorgesetzte ist die sogenannte „Eigenverantwortung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer attraktiven Vorstellung geworden.

Sie beginnen sich selbst darüber zu ärgern, mit welchen Dingen sie ständig konfrontiert werden, und erwarten von ihren Leuten, dass diese selbstständig agieren.

Gleichzeitig stellen diese Chefs die Hierarchie nicht als leitendes Organisationsprinzip infrage. Sie stoßen sich nur an unmündigen Facetten eines patronalen Führungsgefülles. Daraus resultiert eine Führung, die nie müssen, aber immer dürfen will: Die Führungskräfte möchten, dass die Dinge „vollautomatisch“ laufen wie gewünscht. Aber sie behalten sich vor, jederzeit doch steuernd und korrigierend eingreifen zu können. Sie verkennen so, dass Mündigkeit unteilbar ist. Wem die Verantwortung jederzeit auch unangekündigt wieder aus der Hand genommen werden kann, der wird sich niemals konsequent selbst verantwortlich fühlen. Wenn mit der sogenannten Eigenverantwortung tatsächlich Verantwortung gemeint ist, dann sollte man sie auch so benennen. Denn das, was sich viele Führungskräfte unter Eigenverantwortung vorstellen, ist doch eher vorausseilender Gehorsam ...

Zum anderen gerät die Hierarchie von außen unter Druck: Ihr Preis ist Trägheit. Mit der Digitalisierung kommen Herausforderungen auf Unternehmen zu, die größte Flexibilität verlangen. Diese Agilität lässt sich durch formale Hierarchie nicht gewährleisten.

Schon jetzt zeigen sich Brüche: Führungskräfte verbringen den größten Teil ihrer Zeit mit Aufgaben außerhalb ihres hierarchischen Zuständigkeitsgebiets. Delegation nach oben – oft nach ganz oben – wird immer normaler und zeigt, dass die hierarchische Aufteilung der Entscheidungshoheit nicht mehr funktioniert. Paradoxerweise wird dieses Phänomen von manchen Führungskräften aber als

Beweis für ihre Unentbehrlichkeit gelesen – sie verstehen nicht, dass sich das bislang gültige organisatorische Paradigma überlebt hat. Dabei wird schon heute längst nicht mehr die gesamte Wertschöpfungskette klassisch hierarchisch geführt:

Viele Prozesse werden gesourct und sind durch Vereinbarung statt durch Weisung zu führen. Dazu kommt, dass alles, was vom Tagesgeschäft abweicht, Projektorganisationen obliegt, durch die die geltende formale Hierarchie oft übersteuert wird. Und in jenen Bereichen, die schon jetzt auf größte Agilität angewiesen sind – zum Beispiel in der IT –, wird systematisch und erfolgreich mit nichthierarchischen Organisationsformen (etwa SCRUM) experimentiert. Doch es zeigt sich, dass der Aufwand zur Aufrechterhaltung des organisatorischen Status quo im Rahmen der Hierarchie unverhältnismäßig groß geworden ist – was als so normal gilt, dass es keinem mehr auffällt.

Mit der Digitalisierung wird alles anders

Digitalisierung ist zunächst nur ein technologisches Fundament. Sie macht aber so viel und Neues möglich, dass sie alles durchziehen und prägen wird. Die Digitalzeit hat begonnen, das meiste aber steht uns noch bevor.

Längst nicht alles, was unter Digitalisierung verstanden wird, lässt sich unmittelbar darauf zurückführen, dass irgendwo Daten, die man bisher analog erfasst, gespeichert und verarbeitet hat, nun digital prozessiert werden – mittelbar aber eben schon.

Viel wird darüber spekuliert, wie die Digitalisierung im Einzelnen aussehen wird. Vieles davon wird falsch sein oder später oder ganz anders kommen. Aber dass wir es

nicht mit kosmetischen Veränderungen und altem Wein in neuen Schläuchen zu tun haben, das steht fest.

Es gibt Alternativen zur Hierarchie

Was wären die dominierenden Organisationsprinzipien, wenn man nicht auf Hierarchie aufbauen wollte?

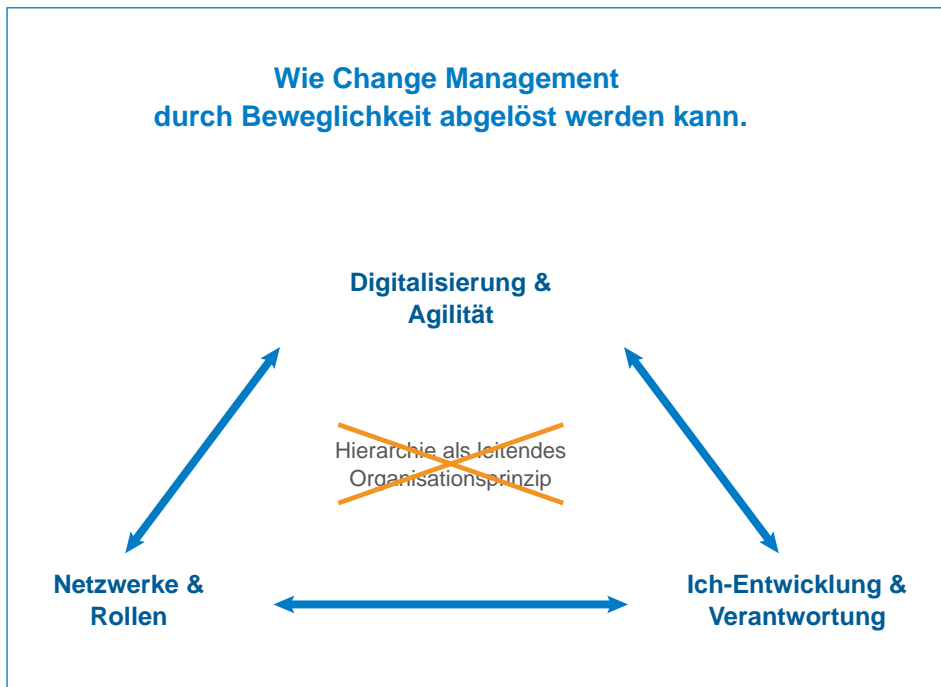
Zentral ist eine Apriori-Entscheidung hinsichtlich des Verzichts auf formale Hierarchie als das leitende Organisationsprinzip. Ein solcher Entscheid kann nur zuoberst in einer noch hierarchischen Organisation gefällt und geschützt werden.

Die Basis der Organisation bilden kleine Netze von Rollen. Die Individuen, die diese Rollen wahrnehmen, bilden selbstführende Teams. Im Prinzip sollen sie über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Arbeit selbstständig leisten zu können. Das Delegationsprinzip wirkt von unten nach oben: Was die Teams zentral erbracht haben möchten, das geben sie nach oben. Je nach seinem Rollenportfolio ist ein Individuum Teil eines oder mehrerer Teams.

Für die Entscheidungsfindung braucht es Spielregeln und definierte Prozesse. Ziel ist aber Verantwortung, nicht Konsens. Vertrauen ist die Basis von Führung und Zusammenarbeit, nicht Kontrolle. Dennoch gibt es elaborierte Formen des kollektiven Feedbacks, über die durchaus eine gegenseitige Steuerung existiert.

Viele Managementaufgaben werden auf die Teams verteilt, viele ansonsten zentral geführte Aufgaben entfallen. Die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet nicht die Abschaffung von Führung. Führung ist eine Rolle neben anderen. Sie wird temporär, kontextabhängig von vielen

Wie Change Management durch Beweglichkeit abgelöst werden kann.



(wenn nicht allen) übernommen. Selbstredend bleiben auch zahlreiche Gefälle (fachlicher, charismatischer, persönlicher Natur etwa) zwischen den Menschen. So, wie man in der hierarchischen Welt die Verantwortung des Chefs für unteilbar hielt/hält, muss aber die Verantwortung aller in der künftigen Welt als unteilbar respektiert werden.

Veränderung ist eine eingebaute Funktion der Arbeit im Sinne einer fließenden Anpassung an sich entwickelnde Umgebungen. Sinn soll im Zentrum der Arbeit stehen. Intrinsische Motivation ist das Fundament. Entlohnungssysteme dürfen dies nicht kaputt machen.

Viele dieser Gestaltungsprinzipien können durch moderne Technologien unterstützt werden – insbesondere in Bezug auf die Informationsverteilung, den Wissenszugang und die soziale Kommunikation. Aber viele Potenziale der Digitalisierung können eben nur ausgeschöpft werden, wenn dahinter nichthierarchische, auf der Basis von Verantwortung ruhende Organisationen stehen. Wie

sonst sollen größtmögliche Kundennähe und sehr rasche Adaptation an veränderte Umgebungen erfolgen? Hierarchie ist in zweierlei Hinsicht ein Verzögerer aller Abläufe: Zum einen, weil in vielen Dingen immer noch ein Nächsthöherer (oder auch mehrere) gefragt sein will; zum anderen, weil die Abhängigkeiten aller Teilfunktionen immer mehr zunehmen und daher immer mehr Dinge erst an der Spitze der Hierarchie – wo alle funktionalen Einheiten zusammenlaufen – geklärt werden können.

Führung bleibt

Mit dem Abschaffen der Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip ist nicht die Abschaffung von Führung verbunden. In der hierarchiefreien Organisation gibt es sehr wohl Führung. Die ist aber nicht an eine hierarchische Position gebunden, sondern eine Rolle unter anderen. Entsprechend kann sie durchaus zeitlich wahrgenommen und – wie andere Rollen auch – unter Umständen gele-

gentlich abgetauscht werden. Führung nimmt aber niemals anderen Menschen die Verantwortung ab, sondern coacht, berät, unterstützt die Teams in ihrer Arbeit. Dafür ist sie keineswegs nur reaktiv – als angeforderte Hilfe also – zu verstehen. Sie kann und soll ebenso gut aktiv sein und Fragen in die Teams tragen. Nur übersteuert sie nicht die geltenden Spielregeln der Entscheidungsfindung in diesen Teams. Und sie nimmt ihnen nicht ihre Verantwortung ab.

Es geht nicht ohne Ich-Entwicklung

Hierarchie – in ihrer formalen, ersichtlich ausgezeichneten Variante – bedient auf allen Seiten derart viele Interessen, dass es zweifelsohne fraglich ist, ob sie sich in absehbarer Zeit abschaffen lässt. Die Diskussion wird jedoch kaum je mit Blick auf diese Interessen geführt, sondern in Richtung Machbarkeit verlagert. Niemand sagt, es so unglaublich toll zu finden, anderen Menschen Befehle erteilen zu können und erst damit noch mehr verdienen zu können und gesellschaftlichen Status zu gewinnen, als würde er bloß „arbeiten“. Gleichzeitig sagt niemand, es so unglaublich toll zu finden, kaum Verantwortung übernehmen zu müssen und immer einen Vorgesetzten für schuld am eigenen Unglück halten zu können, so dass er gerne auf eine Führungsrolle verzichte. Vielmehr sagen beide: „Also einer muss ja schließlich entscheiden!“ Und deshalb wollen sie am Status quo nichts ändern. Was tatsächlich nötig (und keineswegs selbstverständlich) ist: eine gewisse Reife der persönlichen Handlungslogik, damit Menschen überhaupt verantwortlich handeln können und wollen. Vor allem gilt dies für Individuen, die nicht nur selbst verantwortlich

sein und handeln, sondern die fähig sein sollen, solche Menschen zu führen. Und erst recht gilt es für Menschen, die nichthierarchische Unternehmen gründen oder schaffen wollen – fluide Organisationen also, die sich permanent im Fluss befinden und ihren Mitgliedern nicht mehr die Stabilität, Sicherheit und Orientierung zu geben vermögen, die Unternehmen einmal geben konnten und – ohne Gewähr – zumindest implizit noch immer versprechen.

Forschungen zur sogenannten Ich-Entwicklung haben gezeigt, dass sich die Reife der persönlichen Handlungslogik von Menschen – und zwar unabhängig von Persönlichkeit oder Intelligenz – entwickelt. Der Reifeprozess verläuft in Stufen ab, also nicht stetig, und die Stufen entwickeln sich in einer festen Reihenfolge. Stufen können nicht übersprungen werden.

Ein großer Teil der Ich-Entwicklung erfolgt im normalen Prozess der Entwicklung von der Kindheit bis zur ausgereiften erwachsenen Persönlichkeit (die wir etwa bei vielleicht 35 Jahren erwarten können). Was die unterschiedlichen Grade der Reife der persönlichen Handlungslogik ausmacht, sind primär Aspekte der Differenzierung und der Bewusstheit. Jane Loevinger, von der die wichtigsten Forschungsarbeiten zur Ich-Entwicklung stammen, hat zeigen können, dass sich entsprechende Unterschiede in der Sprache abbilden. Aufgrund dieser Erkenntnis hat sie einen Test geschaffen, der aus 36 Satzergänzungen – auf der Basis umfangreicher Vergleichsdaten – die individuelle Ich-Entwicklungsstufe ermitteln lässt. Thomas Binder hat diesen Test für deutschsprachige Verhältnisse adaptiert (siehe www.i-e-profil.de).

Loevinger unterscheidet insgesamt neun Stufen (als E1 bis E9 etikettiert), die in drei Gruppen zerfal-



Foto: alphaspirt / Fotolia

len: die vorkonventionellen frühen Stufen E1–E3, die konventionellen mittleren Stufen E4–6 und die postkonventionellen späten Stufen E7–E9. Die vorkonventionellen Stufen durchläuft praktisch jedes Kind, sie brauchen hier nicht zu interessieren. Auf den konventionellen Stufen finden sich etwa 80 Prozent der Menschen heutzutage, sie sollen deshalb skizziert werden:

E4 / Gemeinschaftsorientierte Stufe: Menschen orientieren sich hier primär an der für sie relevanten Bezugsgruppe. Sie tun (und lassen) Dinge, weil „man“ diese Dinge tut oder lässt. Die Anerkennung durch andere ist für sie sehr wichtig. Die Anpassung an die Gruppe geht bis hin zu Äußerlichkeiten. Etwa zwölf Prozent der Erwachsenen sind auf dieser (plus fünf Prozent auf einer früheren) Stufe.

E5 / Rationalistische Stufe: Bestimmend für diese Menschen ist, sich von anderen unterscheiden zu können und einer eigenen Rationalität zu folgen. Sie sehen vermehrt, dass es unterschiedliche Rationalitäten gibt, halten aber primär die eigene für allein richtig. Auf dieser Stufe finden sich etwa 38 Prozent der Menschen.

E6 / Eigenbestimmte Stufe: Auf dieser Stufe vermögen Menschen sehr viel besser zu relativieren. Sie haben ihren eigenen Standpunkt, verstehen aber auch, dass andere einen anderen haben können. Da sie sich und andere besser anhand von Motiven und anderen inneren Aspekten beschreiben und verstehen können, gelangen sie zu einer reflektierteren Handlungslogik und steigern ihre Fähigkeit zur Selbstkritik. Auf dieser Stufe stehen etwa 30 Prozent der Menschen.

Auf die postkonventionellen Stufen gehen wir hier nicht ein. Sie werden als „Relativierend“ (E7), „Systemisch“ (E8) sowie „Integriert“ (E9) etikettiert und umfassen etwa 15 Prozent der Menschen. Bei diesen Stufen nehmen insbesondere Bewusstheit und Differenzierung/Relativierung in der persönlichen Handlungslogik noch einmal deutlich zu.

Im heutigen Wirtschaftsleben gilt E6 als erstrebenswertes Ideal. Wir können davon ausgehen, dass sich Menschen auf den postkonventionellen späteren Stufen kaum oder nur schwerlich in das hierarchisch organisierte, durch viel Fremdbestimmung ausgezeichnete Wirtschaftsleben unserer Zeit integrieren lassen. Und sie wären vermutlich auf Dauer ebenso wenig bereit, darin eine führende Rolle zu übernehmen.

Wie diese Voraussetzungen wenn schon nicht geschaffen, so doch begünstigt werden können, ist keineswegs trivial. Gemäß der „Philosophie des Als Ob“ (vor über 100 Jahren von Hans Vaihinger formuliert) wird es aber erforderlich sein, Organisationen, Führung und Prozesse bewusst auf etwas mehr Verantwortung auszurichten, als tatsächlich wohl schon vorausgesetzt werden kann. Die Realität wird langsam nachziehen. Das ist analog zu dem, was wir von der früheren Debatte um Menschen-

bild X resp. Y sensu McGregor kennen: Die Frage ist nicht (nur), welches Menschenbild „stimmt“; vielmehr wird jenes Menschenbild Realität werden, nach dem man die Menschen behandelt.

Sicher ist: Es braucht auch die Erfahrung, dass man mit der eigenen Reife der persönlichen Handlungslogik an Grenzen stößt, bevor (und damit) man sich einer weiteren Entwicklung öffnet.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen deutlicher spürbar werden. Dies wird seitens des Managements wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft fördern, über Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken und Netzwerkorganisationen auf der Basis der Verantwortung aller zu erproben.

Unbestritten ist, dass der Fisch auch hier vom Kopf zu stinken beginnt. Ohne dass Führungskräfte, welche die Arbeitsorganisation und die entsprechende Führung verantworten, in ihrer eigenen Ich-Entwicklung genügend weit fortgeschritten sind, kann und wird ein Unternehmen nicht auf Verantwortung aller bauen. Es wird in der herkömmlichen hierarchischen Welt verbleiben müssen – und auf manches verzichten, was die Digitalisierung in selbstführenden Netzwerkorganisationen heute und vor allem morgen möglich machen würde.

Unbestritten ist aber auch, dass Prozesse, die auf die Ich-Entwicklung der Menschen setzen, Zeit und Ausdauer brauchen. Gratis sind sie nicht zu haben. Lohnend sind sie allemal. ■

Felix Frei, Dr. phil., seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich
felix.frei@aoc-consulting.com
www.aoc-consulting.com

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich, promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984 bis 1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher, u. a.: „Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezepts“. Sein jüngstes Buch „Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage“ ist im September 2017 bei Pabst Science Publishers erschienen.



ZUSAMMENFASSUNG



Der Autor analysiert die neuen Herausforderungen an Organisationsstrukturen, die durch die Digitalisierung auf die Betriebe zukommen. ■

SUMMARY



The author explains how he thinks digitisation will pose new challenges to organisational structures of businesses. ■

RÉSUMÉ



L'auteur analyse les nouveaux défis concernant les structures organisationnelles qui sont posés aux entreprises par la numérisation. ■