



Die Hierarchie ist tot – es lebe die neue Organisation!?

Gestaltungslogiken und Gestaltungsmöglichkeiten in den VUKA-Welten

In Fachmedien wird seit einiger Zeit emsig besprochen, dass die Zeit der Hierarchie in Organisationen vorüber ist, die Zukunft der Soziokratie oder Holokratie gehört. Rasch kann es dabei zu einer unreflektierten Schwarz-Weiß-Betrachtung kommen und radikale Zugänge drängen sich in den Vordergrund. Aber was steht eigentlich hinter dem Thema? Was tritt zu Tage, wenn man tiefer schürft?

Mag. Franz Auinger, Dr. Gerhard Kapl, Mag. Karin Ramsebner-Greunz



Mag. Franz Auinger



Dr. Gerhard Kapl



Mag. Karin Ramsebner-Greunz

Auf den Punkt gebracht geht es um die Frage, welchen zusätzlichen Agilisierungsbedarf ein Unternehmen oder Unternehmensbereich in einer oft bereits nahen Zukunft hat, die von Dynamisierung und wachsender Komplexität geprägt ist. Welche Organisationsformen werden am besten helfen, die Herausforderungen zu managen und den Menschen Gestaltungs- und Wirkungsräume zu ermöglichen?

Genügt es, ein bestehendes klassisches hierarchisches Organisationsmodell wie die funktionale Aufbauorganisation, die Sparten- oder Matrixstruktur agilitätsgemäß zu „strecken“? Oder muss es zu einem Musterbruch in Richtung hierarchiebefreier, soziokratischer Gestaltungsformen kommen? Die eigentliche Absicht dabei ist letztlich, dass Eigenverantwortung und Selbststeuerung wirksam werden können und damit die Entfaltung bisher behinderter Flexibilisierungs- und Kreativspotenziale von Mensch und Organisation ermöglicht wird.



Für diese wichtige Diskussion in den Unternehmen ist aus unserer Sicht hilfreich, wenn Modelle der „agilen“ Gestaltungslogiken zur Verfügung stehen. Der Grafik liegt die Kienbaum-Studie (2017) „Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation“ zugrunde, welche wir um Diskussions-

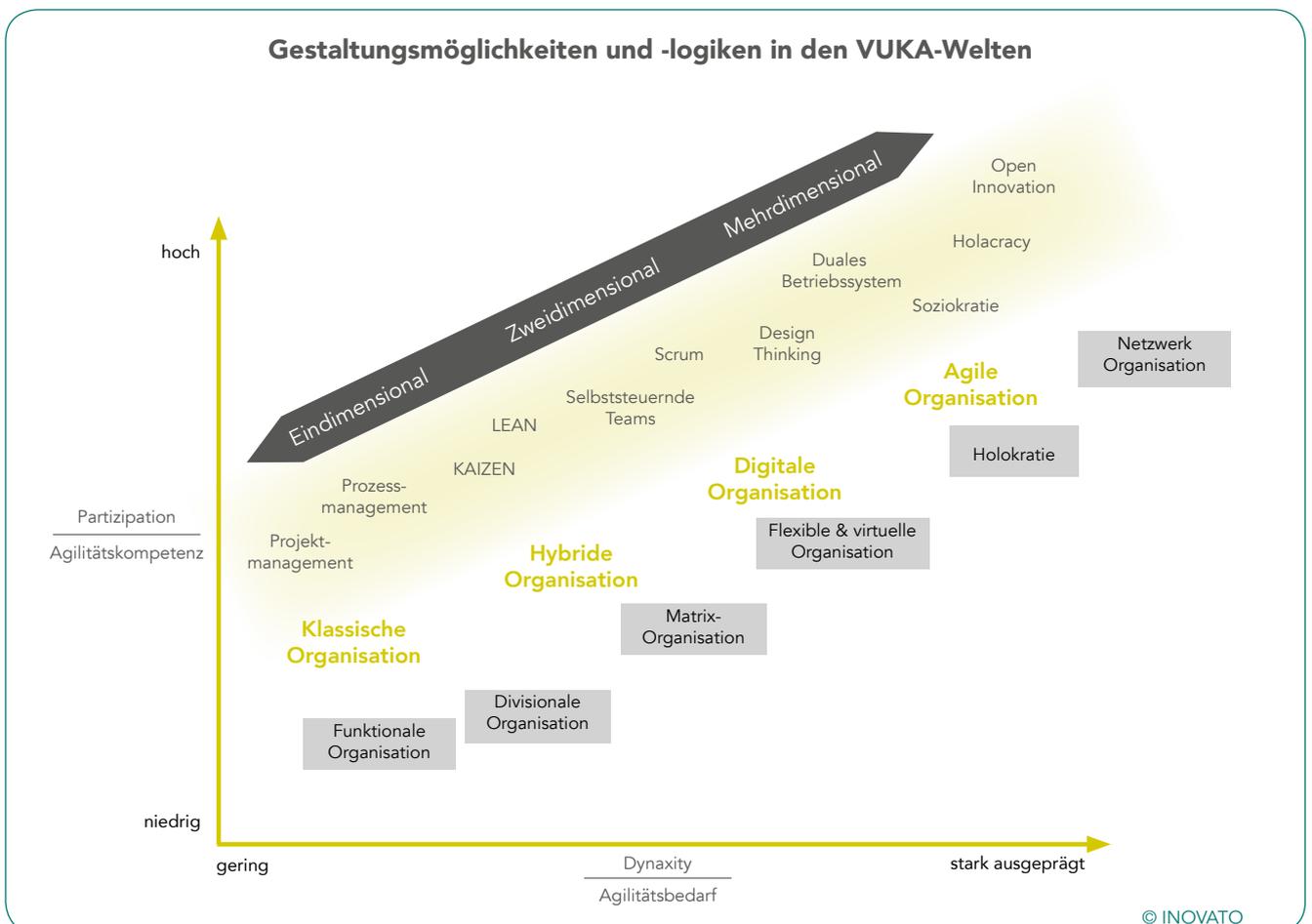
ergebnisse aus unserer Forschungsarbeit erweitert haben.

In der unten stehenden Grafik werden mehrere Zugänge zur Gestaltungslogik veranschaulicht:

Die erste Dimension der Dynamisierungs- und Komplexitätsansprüche ist

mit dem Kunstwort **Dynaxitiy** (Dynamics + Complexity) beschrieben. Mit dieser Dimension geht aus unserer Sicht der Agilitätsbedarf der Organisation einher: je größer die Dynaxity, umso stärker der Agilitätsbedarf.

Mit der **Partizipation** wird die soziokulturelle Dimension beschrieben. Sie



beinhaltet gesellschaftliche Werteveränderungen in Richtung Individualität, Autonomieansprüche und Mitbestimmung. Auch hier gibt es eine relevante parallele Größe, nämlich die des erforderlichen Reifegrades und der notwendigen Fähigkeiten. Wir wollen sie als Anspruch an die Agilitätskompetenz zusammenfassen: je höher die Partizipation, umso mehr Agilitätskompetenz ist erforderlich.

Die **Dimensionalität** definiert, inwieweit die Gestaltungsprinzipien der Organisation Komplexität bereits berücksichtigen (um sie in weiterer Folge bewältigen zu können). Die Grundthese dahinter ist, dass komplexe Herausforderungen nicht durch triviale, eindimensionale Systeme bewältigt werden können.



Eine vielversprechende Herangehensweise ist aus unserer Sicht, die eigene Organisation anhand der Darstellung zu reflektieren und damit auch eine Hypothese der „Leistungsfähigkeit“, in Bezug auf die künftigen Anforderungen der VUKA-Welten, zu entwickeln. Für die Reflexion bieten sich folgende Leitfragen an:

1. Welchen Agilitätsbedarf haben wir heute, und welchen werden wir in Zukunft haben?
2. Wie ist unsere bestehende Organisation in der Grafik einzuordnen? Wird sie den künftigen Anforderungen genügen? Ist mit ihr ein ausreichender Reifegrad hinsichtlich der erforderlichen Agilitätskompetenz verbunden?

Erfolgswirksame Faktoren für das Gelingen tiefgehender, radikaler Transformationen:

- >> Eigentümer und Top-Management müssen voll hinter der Veränderung stehen – es ist ein Erlaubnis- und Autorisierungsprozess, der die Menschen in der Organisation ermächtigt.
- >> Die Enabler müssen für die Veränderung „brennen“ – und die Change-Agents müssen als Team agieren.
- >> Veränderungstreibend sind im Idealfall interne und externe Veränderungsstimuli (Zug und Druck).
- >> Störungen sind willkommen und zuzulassen – wertvoll sind Externe (Kunden, Experten, Quergänger), die aufrütteln.
- >> Die verträgliche Dosis ist wichtig – mit der passenden Menge experimentieren und bereits Bestehendes, das in das künftige Mindset passt, aufwerten und wertschätzen.
- >> Beziehungsqualitäten aufbauen und stärken – vor allem informelle Räume machen Veränderungsdynamiken möglich – „nicht im Workshop passiert es, sondern oft in den Pausen, bei gemeinsamen Aktivitäten“.
- >> Die Chance der kleinen Teams nutzen – dort liegt das Agilisierungspotenzial!
- >> Auf dem Weg in die neue Organisationsform ist eine den künftig gewünschten Werten und Haltungen entsprechende Übersetzungs- und Verbindungsleistung erfolgswirksam.

3. Welche Möglichkeiten einer evolutionären Weiterentwicklung sehen wir?
4. Inwiefern bzw. aus welchen Gründen könnte eine radikale Änderung notwendig werden, und wie müsste diese aussehen?

Eine Schlüsselfrage dabei ist, ob ein evolutionärer Zugang genügt oder radikale Schritte erforderlich sind. Duale Betriebssysteme, wie sie Kotter¹ beschreibt, eigenständige Räume für radikale Innovationen neben den Routineprozessen (Out-of-the-boxes; Platz für die Hexen-Küche), Selbststeuerungsmodelle (z.B. Rollendynamisches Handeln, Shared Leadership) und anderes mehr zeigen vielversprechende Wege der Agilisierung auf. Reichen diese Ansätze aus, um die erforderliche Transformation zu er-

reichen? Oder muss die Organisation noch stärker, radikaler verändert werden?

Wir haben für diese Reflexion zwei weitere Evaluierungstools entwickelt: für den Agilitätsbedarf der Organisation sowie für die erforderliche Agilitätskompetenz. Die Tools sind noch in der Entwicklungsphase und können bald als PDF von unserer Homepage heruntergeladen werden.

Natürlich freuen wir uns über Feedback und Anregungen – es ist wie vieles in der VUKA-Welt ein „work in progress“. ;-)

¹ Kotter, John P.: „Die Kraft der zwei Systeme“, in: *Harvard Business Manager* (12/2012) S. 22-36